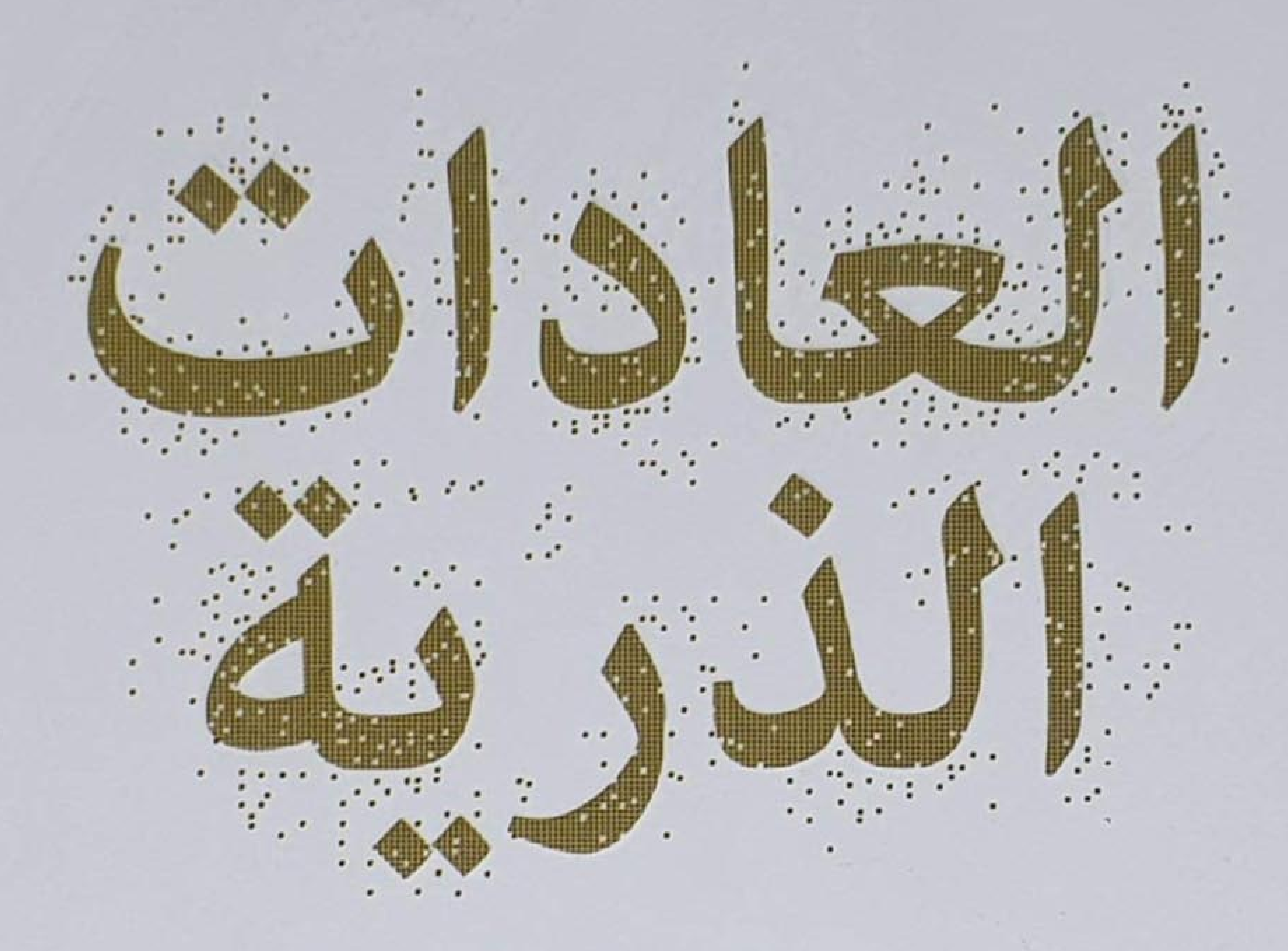
الأكثر مبيعًا New York Times

تغييرات صغيرة لتحقيق نتائج مذهلة



كيف نبني عادات جيدة ونتخلص من العادات السيئة

«كتاب مفيد وعملي للغاية»

Mark Manson مؤلف كتاب فن اللامبالاة

جيمس كلير



ترجمة محمد فتحي خضر

جيمس كلير

العاداتُ الذَّرِّيةُ

طريقةٌ سهلةٌ ومُثبتَةٌ

لبناءِ العاداتِ الحسنةِ والتخلُّصِ مِنَ العاداتِ السَيِّئَةِ

الكتاب: **العاداتُ الذَّرِّيةُ**

تأليف: **جيمس كلير**

ترجمة: **محمد فتحي خضر**

عدد الصفحات: 304 صفحة

الترقيم الدولي: 978-614-472-066-0

الطبعة الأولى: 2019

هذه ترجمة مرخصة لكتاب
ATOMIC HABITS
An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones
by James Clear

الناشر

دار التنوير للطباعة والنشر

لبنان: بيروت - بئر حسن - بناية فارس قاسم (سارة بنما) - الطابق السفلي
هاتف: 009611843340

بريد إلكتروني: darattanweer@gmail.com

مصر: القاهرة 2- شارع السرايا الكبرى (فؤاد سراج الدين سابقا) - جاردن سيتي
هاتف: 002022795557

بريد إلكتروني: cairo@dar-altanweer.com

تونس: 24، نهج سعيد أبو بكر - 1001 تونس

هاتف وفاكس: 0021670315690

بريد إلكتروني: tunis@dar-altanweer.com

موقع إلكتروني: www.dar-altanweer.com

جيمس كلير

العاداتُ الذَّرِّيةُ

طريقةٌ سهلةٌ ومُثبتَةٌ

لبناءِ العاداتِ الحسنةِ والتخلُّصِ مِنَ العاداتِ السَيِّئَةِ

ترجمة: محمد فتحي خضر



الذَّرَّة

1. مقدارٌ شديدُ الضآلةِ مِنَ الشّيءِ، الوحدةُ المنفردةُ غير القابلةِ للاختزالِ مِنْ نِظامٍ أكبرَ.

2. مصدرٌ لطاقةٍ أو قوةٍ هائلةٍ.

العادةُ

1. سلوكٌ أو ممارسةٌ روتينية تؤدَّى بانتظامٍ، استجابةً أوتوماتيكيةً لموقفٍ معيَّنٍ.

مُقدِّمة

قصَّتي

في اليوم الأخير من عامي الدراسي الثاني بالمدرسة الثانوية، ضُرِبتُ على وجهي بمضرب بيسبول. إذ بينما كان زميلٌ لي يطوِّح مضربَه بطول ذراعه، انفلت المضربُ من يديه وطار نحوي ليصطدمَ بي ما بين عينيَّ مباشرة. ليس لديَّ أي ذكرى عن لحظة الارتطام.

ضرب المضرب وجهي بقوة شديدة، إلى درجة أنه سحق أنفي وشوَّهه. كما تسبّب في ارتطام أنسجة دماغي الرخوة بقوة بالجزء الداخلي من جمجمتي. وعلى الفور تورَّم رأسي. وفي جزء من الثانية، تهشم أنفي وتعرّضت جمجمتي لكسور في مواضع متعدّدة، وتهشّم محجرَا عينيَّ.

حين فتحت عينيَّ رأيتُ أشخاصًا يحدِّقون بي ويهرعون لتقديم يد المساعدة. نظرت إلى الأسفل ولاحظتُ بقعة حمراء على ثيابي. خلع زميل لي قميصه وناولني إياه، فاستخدمتُه في سد تيار الدماء المندفع من أنفي المهشَّم. كنت مصدومًا ومرتبكًا، ولم أكن أعي مدى خطورة إصابتي.

وضع مدرِّسي ذراعَه أسفل كتفي وشرعنا في السير إلى مكتب الممرضة: فعبرنا الملعب، ونزلنا تلًّا، ثم دخلنا إلى مبنى المدرسة. ساندتني أيادٍ عدة، حتى أسير معتدلًا. كنا نسير ببطء وتؤدة، ولم يكن أحد يدرك أن كل دقيقة مهمّة.

حين وصلنا إلى مكتب الممرضة سألتني عددًا من الأسئلة.

«في أي عام نحن؟».

أجبتها: «العام 1998». لكنّنا في الواقع كنا في العام 2002.

«من رئيس الولايات المتحدة الأمريكية؟».

قلت: «بيل كلينتون.» وكانت الإجابة الصحيحة جورج دبليو بوش.

«ما اسم والدتك؟».

«امممممم.» تلعثمت في الإجابة، ومرت عشر ثوانٍ.

ثم قلت: «باتي». متجاهلًا حقيقة أنني استغرقتُ عشر ثوانٍ كي أتذكّر اسم والدتي.

كان هذا آخر سؤال أتذكّره. كان جسدي عاجزًا عن التأقلم مع التورم السريع في دماغي، وفقدتُ الوعي قبل وصول الإسعاف. بعدها بدقائق حُمِلتُ خارج المدرسة ونُقِلتُ إلى المستشفى المحلّي.

بعد وصولي بقليل، بدأت أجهزتي الحيوية تتوقّف عن العمل، فكنت أعاني من أجل القيام بالوظائف الأساسية، كالبلع والتنفس. عانيتُ من نوبة التشنجات الأولى، بعدها توقفتُ عن التنفس تمامًا. وبينما هرع الأطباء كي يزوّدوني بالأكسجين، قرروا أيضًا أن المستشفى المحلّي لم يكن مجهزًا للتعامل مع الموقف، وطلبوا نقلي بمروحية إلى مستشفى أكبر في سنسيناتي.

أخرجوني من غرفة الطوارئ على نقّالة نحو المروحية الموجودة على الجهة المقابلة من الشارع. اهتزت النقالة لدى عبورها فوق رصيف ناتئ وكانت إحدى الممرضات تدفعني بينما الأخرى تضخ الأكسجين إلى رئتَيَّ يدويًا. أما والدتي، التي كانت قد وصلت إلى المستشفى قبل لحظات، فقد صعدت إلى المروحية إلى جواري.

ظللتُ فاقدًا الوعيَ وعاجزًا عن التنفس بمفردي، بينما أمسكتْ والدتي بيدي خلال الرحلة.

وبينما كانت والدتي تجلس إلى جواري في المروحية، عاد والدي إلى المنزل كي ينقل الخبر إلى شقيقي وشقيقتي. وكان يكافح الدموع وهو يخبر شقيقتي أنه لن يستطيع حضور حفل تخرجها من الصف الثامن في تلك الليلة. وبعد توزيع شقيقاي على أحد الأقرباء وأحد الأصدقاء، قاد سيارته إلى سنسيناتي كي يقابل والدتي.

حين هبطت المروحية بنا فوق سطح المستشفى، هرع فريق من عشرين طبيبًا وممرضة نحونا ونقلوني إلى وحدة الصدمات. بحلول ذلك الوقت كان تورّم دماغي قد صار شديدًا إلى درجة أنني عانيت من تشنّجات ما بعد الصدمة. كانت عظامي المكسورة بحاجة إلى إصلاح، غير أنّني لم أكن في حالة تسمح بالخضوع لعملية جراحية. وبعد نوبة تشنج أخرى - هي الثالثة ذلك اليوم - وُضِعتُ في غيبوبة مُستحثّة طبيًّا وأوصلوني بجهاز تنفّس اصطناعي.

لم يكن والداي غريبين على هذه المستشفى. فمنذ عشر سنوات دخلاها حين شُخِّصَت إصابة شقيقتي بسرطان الدم وهي في الثالثة من عمرها. كنت في الخامسة حينئذٍ، وكان شقيقي يبلغ من العمر ستة أشهر وحسب. وبعد عامين ونصف العام من العلاج الكيميائي والبزل القطني وخزعات نخاع الدم، خرجت شقيقتي أخيرًا من المستشفى وهي سعيدة وصحيحة الجسد، وخالية من السرطان. والآن، وبعد عشر سنوات من الحياة الطبيعية، وجد والداي نفسَيهما يعودان إلى المكان ذاته مع طفل مختلف.

حين دخلتُ في الغيبوبة، أرسل المستشفى رجل دين وأخصائيًّا اجتماعيًّا كي يواسيا والدَيَّ. كان رجل الدين نفسه الذي قابلهما منذ عقد مضى في الليلة التي عرفا فيها أن شقيقتي مصابة بالسرطان.

مع حلول المساء، كان عدد من الآلات يبقيني حيًّا. وكان والداي ينامان قلقين على كنبة المستشفى، وفي إحدى اللحظات كانا ينهاران من الإرهاق، وفي لحظة أخرى كانا يبقيان من دون نوم بسبب القلق. ولاحقًا قالت لي والدتي: «كانت واحدة من أسوأ الليالي التي عشتها على الإطلاق».

التّعافي

لحسن الحظ، بحلول الصباح التالي كنت قد استعدتُ قدرتي على التنفس، بحيث شعر الأطباء بالاطمئنان لإخراجي من الغيبوبة. وحين استعدتُ الوعي مجدّدًا، اكتشفتُ أنني فقدت قدرتي على الشمِّ. وكنوع من الاختبار، طلبت مني إحدى الممرضات أن أتمخّط وأتنشّق رائحة علبة من عصير التفاح. عادت قدرتي على الشم، لكن ما أدهش الجميع هو أن عملية التمخط تسبّبت في دفع الهواء عبر الكسور الموجودة في محجر العين، ودفعت عيني اليسرى إلى الخارج. برزت عيني من محجرها، ولم يبقِها في مكانها على نحو متقلقل إلا جفني والعصب البصري الذي يربط عيني بدماغي.

قال طبيب العيون إن عيني ستعود إلى مكانها تدريجيًّا حين يخرج الهواء، لكن كان من الصعب معرفة كم من الوقت سيستغرق هذا الأمر. كان مخططًا خضوعي لجراحة بعد أسبوع، وهو ما منحني وقتًا إضافيًّا للتعافي. كنت أبدو وكأنني الطرف الخاسر في مباراة للملاكمة، لكن سُمح لي بمغادرة المستشفى. عدتُ إلى المنزل بأنف مكسور، ونصف دستة من كسور الوجه، وعين يسرى جاحظة.

كانت الشهور التالية عصيبة. شعرتُ وكأن كل شيء في حياتي قد توقف. عانيتُ من صعوبة في الرؤية لأسابيع، وكنت عاجزًا تمامًا عن

الرؤية السليمة. استغرق الأمر أكثر من شهر، غير أن عيني عادت في النهاية إلى وضعها الطبيعي. وبسبب نوبات التشنّجات ومشكلات الرؤية، مرّت ثمانية أشهر قبل أن أستطيع قيادة السيارة مجدّدًا. وفي العلاج الطبيعي، تدرّبتُ على الأنماط الحركية الأساسية، مثل السير في خطٍّ مستقيم. كنتُ عازمًا على ألّا أدع إصابتي تحبطني، لكن مرّت بي لحظات كثيرة كنت أشعر فيها بالإحباط والارتباك.

حين عدتُ إلى ملعب البيسبول بعد عام كامل أدركتُ بألم المدى الذي تعيّن عليَّ أن أقطعه. لطالما كان البيسبول جزءًا أساسيًّا من حياتي. لعب والدي في دوري البيسبول للدرجة الثانية لحساب فريق سانت لويس كاردينالز، وكنت أحلم أنا أيضًا باللعب كمحترف. وبعد شهور من إعادة التأهيل، كان أكثر ما أريده في الحياة هو العودة إلى الملعب.

غير أن عودتي إلى البيسبول لم تكن سلسة. فمع تتابع مباريات الموسم، كنت أنا اللاعب الوحيد الذي استُبعِد من الفريق الأول للمدرسة، وأُرسلت للعب مع فريق طلاب المرحلة الثانية. كنت ألعب البيسبول منذ الرابعة، وفي نظر شخص كرَّس هذا الوقت والمجهود لهذه الرياضة، كان الاستبعاد أمرًا مهينًا. وأذكر جيدًا اليوم الذي حدث فيه هذا. فقد جلست في سيارتي وأخذت أدير مؤشر محطات الراديو وأنا أبحث قانطًا عن أغنية من شأنها أن تحسّن حالتي المزاجية.

وبعد عام من الشكِّ في ذاتي، تمكّنت من العودة إلى الفريق الأول وأنا في عامي الدراسي الأخير، غير أنني لم ألعب إلا نادرًا. وإجمالًا، لعبتُ أحد عشر شوطًا للفريق الأول لمدرستي الثانوية، أي أكثر من مباراة وحيدة بقليل.

ورغم مساري المتواضع في المدرسة الثانوية، ظللتُ على إيماني

بأن بمقدوري أن أكون لاعبًا عظيمًا. وكنت أعلم أنه لو كان للظروف أن تتحسّن، فأنا الوحيد المسؤول عن حدوث ذلك. وقد جاءت لحظة التحوّل بعد عامين من إصابتي، حين بدأت دراستي في جامعة دنيسون. كانت بداية جديدة، وكان ذلك هو المكان الذي اكتشفت فيه للمرة الأولى القوّةَ المدهشة للعادات البسيطة.

كيف علمتُ بشأن العادات؟

كان الالتحاق بجامعة دنيسون أفضل قرارات حياتي. فقد حصلت على مكان لي على الفور في فريق البيسبول، ورغم أنني كنت في ذيل قائمة اللاعبين كوني طالبًا في السنة الأولى، فقد كنت سعيدًا للغاية. فرغم الفوضى التي ضربت سنوات دراستي بالمرحلة الثانوية، تمكنتُ بالفعل من أن أكون رياضيًّا جامعيًّا.

لم أكن في سبيلي لأن أصبح أحد أعضاء الفريق الأساسيين قريبًا، لذا فقد ركّزتُ على تنظيم شؤون حياتي. وبينما كان زملائي يسهرون لوقتٍ متأخِّرٍ ويلعبون بألعاب الفيديو، رسّختُ عادات نوم مفيدة، وكنت أخلد إلى النوم مبكرًا كل ليلة. وفي وسط العالم الفوضوي للمهجع الجامعي، حرصتُ على أن تكون غرفتي مرتّبة ونظيفة. كانت هذه التحسينات بسيطة، لكنها منحتني إحساسًا بالسيطرة على حياتي. بدأت أستعيد شعوري بالثقة مجدّدًا. وهذا الإيمان بذاتي انعكس على دراستي، حيث حسَّنْتُ عاداتي الدراسية وتمكَّنت من الحصول على تقدير امتياز خلال عامي الدراسي الأول.

العادة عبارة عن نشاط أو سلوك يؤدَّى بصورة دورية، وفي أحيان كثيرة بصورة تلقائية. ومع انقضاء كل فصل دراسي، كنت أراكم عادات بسيطة لكن دائمة، أدّت بي في النهاية إلى نتائج لم أكن أتخيّلها حين

بدأت مراكمة هذه العادات. على سبيل المثال، حرصت للمرة الأولى في حياتي على المواظبة على رفع الأثقال مرات عدة في الأسبوع، وفي العام التالي ازداد وزني من 170 رطلًا إلى 200 رطلٍ من العضلات، علمًا بأن طولي ست أقدام وأربع بوصات.

في عامي الدراسي الثاني بالجامعة، صرت أحد الرماة الأساسيين في الفريق. وفي عامي الثالث اختارني زملائي كي أكون قائد الفريق، وفي نهاية الموسم تم اختياري في فريق الولايات المجمع. غير أن عاداتي في النوم والدراسة وتدريبات القوة لم يظهر تأثيرها النافع مثلما ظهر في عامي الدراسي الأخير.

فبعد ست سنوات من إصابتي في الوجه بمضرب بيسبول، ونقلي إلى المستشفى بالمروحية، ووضعي في غيبوبة، جرى اختياري لأكون الرياضي الأول في جامعة دنيسون، واختياري لأكون في فريق اللاعبين الجامعيين على مستوى أمريكا برعاية مجلة «إي إس بي إن»، وهو شرف لا يُمنَح إلّا لثلاثة وثلاثين لاعبًا فقط على مستوى البلاد. وبحلول وقت تخرّجي كان اسمي مسجَّلًا في كتاب الأرقام القياسية للجامعة في ثماني فئات مختلفة. وفي العام ذاته، حصلت على أرفع تكريم أكاديمي من الجامعة؛ ميدالية الرئيس.

أتمنّى أن يسامحني القارئ إذا بدوت وكأنني أتفاخر. فإحقاقًا للحق، لم يكن ثمة شيء أسطوري أو ملحمي في تاريخي الرياضي. فلم ينتهِ بي المطاف قط باللعب بشكل احترافي. ومع ذلك، بالنظر إلى تلك السنوات، أرى أنني أنجزت شيئًا يندر إنجازه: وهو أنني حقّقت أقصى ما تتيحه قدراتي. وأؤمن بأن المفاهيم الواردة في هذا الكتاب يمكنها أن تساعدك في تحقيق أقصى ما تتيحه قدراتك أنت أيضًا.

كلنا نواجه تحدّيات في الحياة. كانت هذه الإصابة أحد التحدّيات

التي واجهتُها، وقد علّمتني هذه التجربة درسًا عظيمًا: علّمتني أن التغييرات التي تبدو بسيطة وغير مهمّة في البداية، ستتراكم وتتحوّل إلى نتائج مذهلة لو أنك واصلت الالتزام بها لسنوات. كلنا نواجه عقبات، لكن على المدى البعيد تعتمد جودة حياتنا في الأساس على جودة عاداتنا. وعند الالتزام بالعادات نفسها، سينتهي بك الحال إلى تحقيق النتائج نفسها. لكن عن طريق الالتزام بعادات أفضل، سيكون أي شيء ممكنًا.

ربما يوجد أشخاص يستطيعون تحقيق نجاحات عظيمة بين عشية وضحاها. لا أعرف الكثيرين منهم، وبالتأكيد أنا لستُ أحدهم. فلم تكن ثمة لحظة فارقة واحدة في رحلتي من الغيبوبة الاصطناعية إلى فريق اللاعبين الجامعيين، بل كانت هناك لحظات عدة. لقد كان تطورًا تدريجيًّا، سلسلة طويلة من المكاسب البسيطة والنجاحات الصغيرة. وكان السبيل الوحيد إلى تحقيق التقدم – والخيار الوحيد المتاح أمامي – هو البدء بشيء بسيط. وقد طبّقتُ هذه الاستراتيجية عينها بعد ذلك ببضع سنوات حين بدأت عملي الخاص وشرعت في العمل على هذا الكتاب.

كيف ولماذا كتبتُ هذا الكتاب؟

في نوفمبر/ تشرين الأوّل 2012 بدأت بنشر مقالات على موقع jamesclear.com فعلى مدار سنوات كنت أدوّن ملحوظات عن خبراتي الشخصية مع العادات، وأخيرًا كنت مستعدًّا لمشاركة بعضها على الملأ. وقد بدأت بنشر مقالين جديدينٍ يومي الاثنين والخميس. وفي غضون بضعة أشهر، أدّت عادة الكتابة البسيطة هذه إلى أول ألف مشترك بموقعي، وفي نهاية العام 2013 وصل هذا العدد إلى ثلاثين ألفًا.

في العام 2014 وصلت قائمة المشتركين في نشرة بريدي الإلكتروني إلى أكثر من مائة ألف مشترك، وهو ما جعلها واحدة من أسرع النشرات الإخبارية نموًّا على الإنترنت. حين بدأت الكتابة منذ عامين كنت أشعر بأنني مدَّعٍ، لكنني الآن صرت واحدًا من خبراء العادات، وهي تسمية جديدة أثَارت حماستي، غير أنني شعرت بعدم الارتياح كذلك. فلم أكن أحسب نفسي أستاذًا في الموضوع، وإنما شخص كان يجرِّب بالتعاون مع قرائه.

في العام 2015 وصل عدد المشتركين عبر البريد الإلكتروني إلى مائتي ألف مشترك، ووقّعت عقدًا مع دار نشر بنجوين راندوم هاوس لتأليف الكتاب الذي تقرأونه الآن. ومع ازدياد أعداد المتابعين، زادت فرص العمل لديّ أيضًا. وبات يُطلَب مني على نحو متزايد أن أتحدّث في كبرى الشركات عن علم تكوين العادات، وتغيير السلوك، والتحسين المتواصل. ووجدت نفسي ألقي كلمات افتتاحية في مؤتمرات في الولايات المتحدة وأوروبا.

وفي العام 2016 بدأت مقالاتي في الظهور بصورة منتظمة في مطبوعات كبرى مثل Time وEntrepreneur وForbes. ومن المثير للذهول أن قُرِأت كتاباتي من قبل ثمانية ملايين شخص في ذلك العام. وبدأ مدربو فرق دوري كرة القدم الأمريكية والرابطة الوطنية لكرة السلة ودوري البيسبول الرئيسي يقرأون كتاباتي ويتشاركونها مع فرقهم.

وفي بداية العام 2017 أطلقتُ «أكاديمية العادات»، التي صارت منصَّة التدريب الرئيسية للمؤسسات والأفراد المهتمين ببناء عادات أفضل في الحياة والعمل[1]. وبدأت شركات موجودة على قائمة مجلة

(1) يمكن للقراء المهتمين بالأمر معرفة المزيد عن هذه الأكاديمية على الموقع الإلكتروني habitsacademy.com.

فورتشن لأكبر 500 شركة، وشركات ناشئة، تلحق قادتها بالأكاديمية وتدرِّب أفرادها فيها. وإجمالًا، تخرّج أكثر من عشرة آلاف من القادة والمديرين والمدرّبين والمعلّمين من أكاديمية العادات، وتعلّمتُ من خلال عملي الكثير عما يتطلّبه الأمر كي تنجح العادات في الحياة الواقعية.

وبينما أضع اللمسات الأخيرة على هذا الكتاب في العام 2018، يستقبل موقع jamesclear.com ملايين الزوار شهريًّا، ويشترك نحو خمسمائة ألف شخص في نشراتي البريدية الأسبوعية المرسلة عبر البريد الإلكتروني، وهو عدد يفوق ما توقّعته بكثير حين بدأت، إلى درجة أنني أعجز عن استيعابه.

كيف سيفيدك هذا الكتاب؟

ذات مرة قال نافال رافيكانت، المستثمر ورائد الأعمال: «كي تؤلّف كتابًا عظيمًا، عليك أولًا أن تصير ذلك الكتاب». وقد تعلّمت الأفكار الواردة في هذا الكتاب بالأساس من خلال معايشتي لها. فقد تعيّن عليَّ الاعتماد على عادات بسيطة كي أتعافى من إصابتي، وأصير أقوى في صالة التدريبات البدنية، وأن أؤدِّي على مستوى عالٍ في الملعب، وأن أصير كاتبًا، وأن أبني عملًا ناجحًا، وأن أتطوّر ببساطة إلى شخص بالغ مسؤول. وقد ساعدتني العادات البسيطة على تحقيق أقصى ما تتيحه قدراتي، وبما أنك اخترت قراءة هذا الكتاب، فتخميني هو أنك تريد تحقيق أقصى ما تتيحه قدراتك أنت أيضًا.

في الصفحات التالية سأعرض عليك خطة تدريجية لبناء العادات الحسنة، عادات لا تدوم أيامًا أو أسابيع، وإنما تدوم العمر كله. وبينما يدعم العلم كل شيء كتبته، فإن هذا الكتاب ليس ورقة بحثية أكاديمية،

وإنما هو دليل تشغيلي. وستجد فيه الحكمة والنصائح العملية معروضة بشكل مباشر وصريح بينما أوضّح العلم الخاص بكيفية خلق وتغيير عاداتك بطريقة يسهل فهمها وتطبيقها.

إن المجالات التي أعتمد عليها - علم الأحياء وعلم الأعصاب والفلسفة وعلم النفس وغيرها - موجودة منذ سنوات عدة. وما أقدّمه لك هنا هو مزيج من أفضل الأفكار التي توصّل إليها أشخاص أذكياء منذ زمن بعيد، علاوة على بعض من الاكتشافات الأكثر إقناعًا التي توصّل إليها العلماء مؤخّرًا. وتتمثّل مساهمتي، كما آمل، في العثور على أهم الأفكار وربطها معًا بطريقة قابلة للتنفيذ بسهولة. وأي شيء حكيم تجده في الصفحات التالية فلتنسبه إلى الخبراء الكثيرين الذين سبقوني، وأي شيء أحمق تجده فلتفترض أنه خطأي أنا.

إن العمود الفقري لهذا الكتاب هو نموذج العادات ذي الأربع خطوات - الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة - الذي وضعتُه، علاوة على قوانين تغيير السلوك الأربعة التي تنبثق عن هذه الخطوات. ربما يستطيع القرّاء المطّلعون على علم النفس أن يتبيّنوا بعضًا من هذه المصطلحات المأخوذة من الإشراط الاستثابي operant conditioning، الذي اقتُرح للمرة الأولى على صورة: «مثير، استجابة، مكافأة»، من جانب «بي إف سكينر» في ثلاثينيات القرن العشرين، وحظي بشعبية مؤخرًا على صورة الصيغة: «إشارة، روتين، مكافأة»، في كتاب The Power of Habit، من تأليف تشارلز دوهيج.

لقد أدرك علماء النفس السلوكي، أمثال سكينر، أنك لو عرضت المكافأة المناسبة أو العقاب المناسب، فستستطيع حمل الناس على التصرّف بصورة معيّنة. لكن بينما أبلى نموذج سكينر بلاءً حسنًا في تفسير الكيفية التي تؤثّر بها المثيرات الخارجية على عاداتنا، إلا أنه

افتقر إلى تفسير جيّد للكيفية التي تؤثّر بها أفكارنا ومشاعرنا ومعتقداتنا على سلوكنا. فالحالات الداخلية - حالاتنا المزاجية ومشاعرنا - لها أهميتها هي الأخرى. وفي العقود الأخيرة شرع العلماء في تحديد الرابط بين أفكارنا ومشاعرنا وسلوكنا. وسنغطي هذه الأبحاث أيضًا في الصفحات التالية.

وإجمالًا، فإن إطار العمل الذي أقدّمه هنا هو عبارة عن نموذج متكامل من العلوم المعرفية والسلوكية، وأعتقد أنه أحد أوائل نماذج السلوك البشري التي تفسّر على نحو دقيق كلًّا من تأثير المؤثّرات الخارجية والمشاعر الداخلية على عاداتنا. في حين أن جزءًا من الخطاب المستخدم قد يكون مألوفًا، فأنا واثق من أن التفاصيل - وتطبيقات قوانين تغيير السلوك الأربعة - ستقدّم طريقة جديدة للتفكير في عاداتك.

إن السلوك البشري آخذٌ في التغيّر على الدوام: من موقف إلى آخر، ومن فترة إلى أخرى، ومن لحظة إلى أخرى. غير أن هذا الكتاب معنيٌّ بما لا يتغيّر. فهو مَعنيٌّ بأسس السلوك البشري، وبالمبادئ الدائمة التي يمكنك الاعتماد عليها عامًا بعد عام، وبالأفكار التي يمكنك أن تبني عملك عليها، وأن تؤسّس أسرتك عليها، وأن تقيم حياتك وفقًا لها.

لا توجد طريقة واحدة صحيحة لبناء عادات أفضل، غير أن هذا الكتاب يصف أفضل طريقة أعرفها؛ إذ يقدّم نهجًا ناجعًا بصرف النظر عن المكان الذي تبدأ منه وعما تحاول تغييره. إن الاستراتيجيات التي أغطّيها هنا ستفيد أي شخص يبحث عن منظومة تدريجية للتحسن، سواء أكانت أهدافك تتمحور حول الصحة، أو المال، أو الإنتاجية، أو العلاقات، أو كل ما سبق. فما دام السلوك البشري هو المَعْنِي، سيكون هذا الكتاب دليلك.

الأُسس

لماذا تؤدّي التغييرات البسيطة إلى اختلافاتٍ كبيرةٍ؟

1

القوّة المدهشة للعاداتِ الذَّريَّةِ

تغيَّر مصير الفريق الإنجليزي للدراجات ذات يوم من العام 2003. كانت المنظّمة القائمة على إدارة شؤون سباقات الدراجات الاحترافية في بريطانيا العظمى قد عينت مؤخرًا ديف بريلسفورد كي يكون مدير الأداء الجديد. آنذاك، كان لمتسابقي الدراجات في بريطانيا العظمى تاريخٌ متواضعٌ على مدار مائة عام، ومنذ العام 1908 لم يفز المتسابقون إلا بميدالية ذهبية وحيدة في الألعاب الأوليمبية، وكان أداؤهم سيئًا في أكبر سباقات الدراجات، سباق طواف فرنسا، وخلال 110 أعوام لم يفز أي درّاج بريطاني بذلك السباق مطلقًا.

في الواقع، كان أداء الدراجين البريطانيين شديد التواضع إلى درجة أن واحدة من كبرى شركات تصنيع الدراجات في أوروبا رفضت بيع الدراجات للفريق لأنها كانت تخشى أن يؤدّي هذا إلى الإضرار بالمبيعات حين يرى المحترفون الآخرون أن الدرّاجين البريطانيين يستخدمون دراجاتها.

عُيِّنَ بريلسفورد كي يضع رياضة سباق الدراجات البريطانية على مسار جديد. وما جعله مختلفًا عن المسؤولين السابقين كان التزامه الذي لا يلين باستراتيجية كان يشير إليها باستراتيجية «تراكم المكاسب الهامشية»، وهي عبارة عن فلسفة تقضي بالبحث عن التحسينات

الهامشية البسيطة في كل شيء تفعله. ويقول بريلسفورد: «جاء ذلك المبدأ من فكرة أنك لو استطعت تجزئة كل شيء يمكنك التفكير به في ما يتعلق بركوب الدراجات، ثم حسَّنته بمقدار 1 بالمائة، فستحصل على زيادة كبيرة في الأداء حين تقوم بتجميع كل الأجزاء معًا».

شرع بريلسفورد ومدربوه في إجراء تعديلات بسيطة قد يتوقّعها المرء من فريق دراجات محترف. فقد أعادوا تصميم مقاعد الدراجات كي يجعلوها مريحة أكثر، ومسحوا الإطارات بالكحول كي تصير ثابتة على الطرق بصورة أفضل. كما طلبوا من الدرّاجين ارتداء سراويل قصيرة مُدفَّأة كهربائيًّا من أجل الحفاظ على درجة الحرارة المثالية للعضلات في أثناء الركوب، واستخدموا مستشعرات تقدم إفادة حيوية من أجل مراقبة كيفية استجابة الرياضيين لتدريبات معيّنة. كما اختبر الفريق أقمشة متعدّدة في نفق للرياح وطلبوا من الدرّاجين الذين يتسابقون في الهواء الطلق ارتداء سترات التسابق التي يرتديها الدرّاجون داخل الصالات، والتي كانت أخف وزنًا وأقل مقاومة للهواء.

غير أنهم لم يتوقّفوا عند هذا الحد. فقد واصل بريلسفورد وفريقه العثور على تحسينات بنسبة 1 بالمائة في مناطق غير ملحوظة وغير متوقّعة. فاختبروا أنواعًا مختلفة من هلام التدليك كي يروا أيها يؤدّي إلى تعافي أسرع للعضلات. كما استعانوا بطبيب كي يعلم أفراد الفرق أفضل السبل لغسل أيديهم من أجل تقليل احتمالات الإصابة بالانفلونزا. كما حدّدوا أنواع الوسائد والفُرُش التي تؤدّي إلى حصول الدرّاجين على نوم أفضل كل ليلة. بل إنهم دهنوا الجزء الداخلي من شاحنة الفريق باللون الأبيض، وهو ما ساعدهم في العثور على أدقّ ذرات الغبار التي كان من المعتاد ألا يلاحظها أحد، لكن بوسعها أن تقلّل من أداء الدرّاجات المضبوطة بدقة.

ومع تراكم هذه التغييرات، ومئات غيرها، جاءت النتيجة أسرع مما تخيّل أي شخص.

ففي غضون خمس سنوات من تولّي بريلسفورد المسؤولية، هيمن فريق الدراجات البريطاني على مسابقات الدراجات المفتوحة وفي الصالات في أولمبياد بكين للعام 2008، حيث فازوا بنسبة مذهلة، مقدارها 60 بالمائة، من الميداليات الذهبية المتاحة. وبعدها بأربع سنوات، حين أقيمت الألعاب الأوليمبية في لندن، حقّق الدراجون البريطانيون انجازًا غير مسبوق وحطموا تسعة أرقام قياسية أولمبية وسبعة أرقام قياسية عالمية.

وفي العام ذاته، صار برادلي أول دراج بريطاني يفوز بطواف فرنسا. وفي العام التالي فاز زميله في الفريق كريس فروم بالسباق، وكرر الإنجاز في الأعوام 2015 و2016 و2017، وهو ما ساعد في فوز بريطانيا بطواف فرنسا خمس مرات في ستة أعوام.

وخلال العقد الممتد بين العامين 2007 و2017 فاز الدرّاجون البريطانيون بـ 178 مسابقة عالمية، وحصلوا على ست وستين ميدالية أولمبية أو بارالمبية، وفازوا بطواف فرنسا خمس مرات، في ما يعد أنجح مسيرة رياضية في تاريخ سباق الدراجات[1].

كيف حدث هذا؟ كيف لمجموعة من الرياضيين العاديين أن يتحوّلوا إلى أبطال عالم نتيجة تغييرات بسيطة تبدو، من الوهلة الأولى، وكأنها لا تنجح إلا في إحداث فارق ضئيل على أفضل تقدير؟ لماذا

---

(1) في أثناء طبع هذا الكتاب، ظهرت معلومات جديدة عن رياضة سباق الدرّاجات البريطانية. ويمكنك الاطلاع على أفكاري بشأن هذا الموضوع على الرابط التالي: atomichabits.com /cycling.

تراكم التغيّرات الصغيرة بحيث يكون لها نتائج مذهلة، وكيف يمكنك تكرار هذا النهج وتطبيقه في حياتك؟

لماذا تحقّق العاداتُ البسيطةُ فارقًا كبيرًا؟

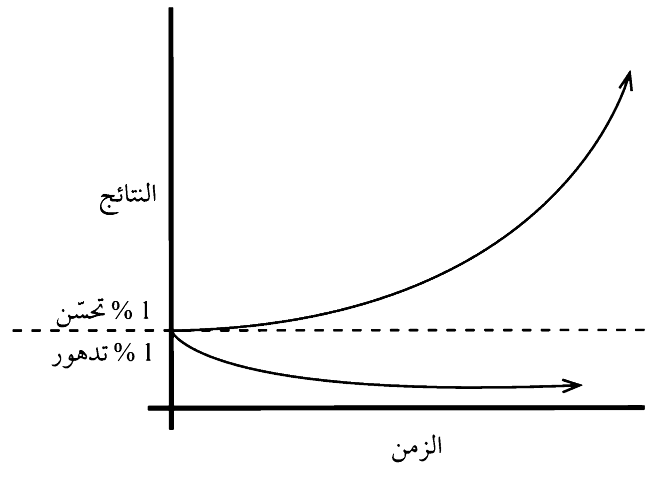
من السهل للغاية أن نبالغ في تقدير أهمية لحظة واحدة مميزة، وأن نحط من قيمة القيام بتغييرات بسيطة بشكل يومي. ففي كثير من الأحيان نقنع أنفسنا بأن النجاح الكبير يتطلب فعلًا كبيرًا. وسواء أكان الأمر يتعلق بفقدان الوزن، أو تأسيس شركة، أو تأليف كتاب، أو الفوز ببطولة، أو تحقيق أي هدف آخر، فنحن نضغط على أنفسنا كي نقوم بتحسين واحد كبير سيجعل الجميع يتحدّثون عنه.

في الوقت ذاته فإن التحسّن بنسبة 1 بالمائة ليس جديرًا بالثناء - وأحيانًا ليس جديرًا بالملاحظة من الأساس - غير أنه يمكن أن يكون مؤثّرًا على نحو أكبر بكثير، خاصّة على المدى البعيد. فالفارق الذي يمكن للتحسين الضئيل تحقيقه مع الوقت فارق مذهل. وإليك بحسبة رياضية توضيح الأمر: إذا أمكنك التحسّن بنسبة 1 بالمائة فقط كل يوم على مدار عام، سينتهي بك الحال وأنت أفضل بسبعة وثلاثين ضعفًا في ما تفعله. وبالعكس، لو أنك صرت أسوأ في ما تفعله بنسبة 1 بالمائة كل يوم، فسيتدهور بك الحال وصولًا إلى الصفر. فما تبدأ به، سواء كمكسب بسيط أو خسارة بسيطة، سيتراكم إلى شيء أكبر بكثير.

1 % أفضل كل يوم

1 % أسوأ كل يوم لمدة عام $0,99^{365} = 00,03$

1 % أفضل كل يوم لمدة عام $1,01^{365} = 37,78$



تأثيرات العادات البسيطة تتراكم مع مرور الوقت. فمثلًا إذا أمكنك أن تصير أفضل بنسبة 1 بالمائة كل يوم، سينتهي بك الحال بنتائج أفضل بنحو 37 ضعفًا بعد عام واحد.

العادات هي الفائدة المركّبة للتحسّن الذاتي. ومثلما تزداد الأموال بفعل الفائدة المركّبة، فإن تأثيرات عاداتك تتضاعف حين تكرّرها. إنها تبدو وكأنها لا تحدث إلا فارقًا ضئيلًا في يوم واحد، ومع ذلك فإن التأثير الذي تُحدثه على مدار شهور وسنوات يكون تأثيرًا ضخمًا. ولا تصير فوائد العادات الحسنة وتكاليف العادات السيئة جلية إلا حين نتأملها بعد مرور عامين أو خمسة أعوام أو عشرة أعوام لاحقة.

يصعب إدراك هذا المفهوم في الحياة اليومية. فنحن عادة لا نضع في الحسبان التغيّرات الضئيلة لأنها تبدو غير ذات أهمية كثيرًا في اللحظة الحالية. فإذا ادخرت مبلغًا ضئيلًا الآن، فلن تصير مليونيرًا الآن. وإذا ذهبت إلى صالة التدريبات البدنية لثلاثة أيام متعاقبة، فلن تصل إلى

الشكل المنشود الآن. وإذا ذاكرت اللغة الصينية لمدة ساعة الليلة، فلن تتعلّم اللغة الآن. فنحن نقوم بتغييرات بسيطة، غير أن النتائج لا تأتي سريعًا، ومن ثم فإننا نعود إلى سلوكياتنا القديمة المعتادة.

للأسف الشديد تتسبب الوتيرة البطيئة للتحوّل في جعل العادات السيئة تتسلّل إليك بسهولة. فإذا أكلت طعامًا غير صحي طوال اليوم، لا يتحرّك مؤشر الميزان كثيرًا. وإذا عملت إلى وقت متأخر ليلًا وتجاهلت أسرتك، فسيسامحونك على ذلك. وإذا سوَّفت وأجّلت مشروعك إلى الغد، فسيكون هناك على الأرجح وقت كي تنهيه لاحقًا. فالقرار الواحد من السهل التغافل عنه.

لكن حين نكرّر نسبة 1 بالمائة من الأخطاء كل يوم، عن طريق تكرار اتخاذ قرارات سيئة، وتكرار الوقوع في أخطاء بسيطة، وانتحال الأعذار، ستتراكم أخطاؤنا وتكون لها نتائج وخيمة. وتراكم هذه الخطوات السيئة العديدة - تدهور بنسبة 1 بالمائة هنا وهناك - هو ما يؤدّي في النهاية إلى مشكلة.

إن التأثير الذي يخلقه التغيير في عاداتك يشبه تأثير تغيير مسار الطائرة ببضع درجات وحسب. تخيل أنك تطير من لوس أنجلوس إلى مدينة نيويورك. إذا غيّر الطيّار المسار بمقدار ثلاث درجات ونصف الدرجة وحسب إلى الجنوب، فستهبط في واشنطن العاصمة بدلًا من نيويورك. مثل هذا التغيير غير ملحوظ بالكاد عند الإقلاع - إذ تتحرّك مقدّمة الطائرة بمقدار بضع أقدام وحسب - لكن عند تكبيره على مستوى الولايات المتحدة كلّها، سينتهي بك الحال بفارق مقداره عدة أميال[1].

---

(1) في الواقع، قمت بحساب الأمر. إن واشنطن العاصمة تبعد نحو 225 ميلاً عن مدينة نيويورك. وبافتراض أنك على متن طائرة من طراز بوينغ 747، أو إيرباص إيه 380، فإن تغيير اتجاه المقدمة بثلاث درجات ونصف الدرجة عند مغادرة

وبالمثل، باستطاعة تغيير بسيط في عاداتك اليومية أن يحوّل حياتك إلى وجهة مختلفة تمامًا. إن اتخاذ قرار أفضل بنسبة 1 بالمائة أو أسوأ يبدو عديم الأهمية الآن، لكن على مدار اللحظات التي تؤلّف عُمرًا فإن هذه الخيارات تحدّد الفارق بين ما أنت عليه الآن وما يمكنك أن تكونه. فالنجاح نتاج للعادات اليومية، وليس التحوّلات التي تحدث مرة واحدة في العمر.

مع وضع هذا في الاعتبار، لا يهم مدى نجاحك من عدمه في الوقت الحالي، بل المهم هو ما إذا كانت عاداتك تضعك على المسار السليم صوب النجاح أم لا. فعليك أن تكون مهتمًّا بمسارك الحالي أكثر من اهتمامك بنتائجك الحالية. فإذا كنت مليونيرًا غير أنك تنفق كل شهر أكثر مما تجنّي، فأنت حينها على مسار خاطئ. وإذا لم تتغير عادات إنفاقك فلن ينتهي الأمر بصورة طيبة. وبالعكس، إذا كنت مفلسًا الآن غير أنك تدّخر القليل كل شهر، فأنت حينها على الطريق الصحيح نحو التحرّر المالي، حتى إذا كنت تتحرّك على نحو أبطأ مما ترجوه.

إن النتائج التي تحقّقها ما هي إلا مقياس متأخر لعاداتك. فإجمالي ما تمتلكه من أموال هو مقياس متأخر لعاداتك المالية. ووزنك هو مقياس متأخر لعاداتك في تناول الطعام. ومعرفتك هي مقياس متأخر لعادات التعلم لديك. والفوضى الضاربة في منزلك هي مقياس متأخّر لعادات التنظيف لديك. فأنت تجني ثمار ما تواظب على تكراره.

وإذا أردت أن تتنبّأ لما ستؤول إليه حياتك، كل ما عليك فعله هو تتبّع المكاسب والخسائر الطفيفة، وأن ترى كيف ستتراكم عاداتك

لوس أنجلوس من المرجح أن يجعل مقدمة الطائرة تتحول لمسافة تتراوح بين 7.2 و7.6 أقدام، أو ما بين 86 و92 بوصة. والتحوّل البسيط للغاية في الاتجاه يمكن أن يؤدّي إلى تغيير جسيم في الوجهة النهائية.

اليومية بعد عشر سنوات أو عشرين سنة من الآن. هل تنفق أقل مما تجني كل شهر؟ هل تذهب إلى صالة التدريبات البدنية كل أسبوع؟ هل تقرأ الكتب وتتعلّم شيئًا جديدًا كل يوم؟ إن هذه المعارك الصغيرة هي التي ستحدّد ما ستكون عليه حياتك في المستقبل.

إن الزمن يعظِّم الهامش بين النجاح والفشل. وهو سيعظم أيًّا ما تفعله. والعادات الحسنة تجعل الزمن حليفك، بينما العادات السيئة تجعل الزمن عدوّك.

فالعادات سلاح ذو حدّين. وباستطاعة العادات السيئة أن تدمّرك، في حين تستطيع العادات الحسنة أن تبني حياتك، ولهذا السبب من المهم للغاية فهم تفاصيل هذا الأمر. فأنت بحاجة إلى أن تعرف كيف تعمل العادات، وكيف تطوّعها لتحقيق ما تنشده، وبذا تستطيع تجنّب الحد الضار لهذا السلاح.

يمكن أن تتراكم عاداتك لصالحك أو ضدّك

التراكم الإيجابي	التراكم السلبي
تراكم الإنتاجية. إنجاز مهمّة واحدة إضافية في اليوم يعدُّ أمرًا بسيطًا، غير أنه يساوي الكثير على مدار الحياة المهنية. ويمكن لتأثير أتمتة مهمة قديمة، أو إتقان مهارة جديدة أن يكون أعظم. وكلما زاد عدد المهام التي تستطيع القيام بها من دون تفكير، تحرّر عقلك بدرجة أكبر من أجل التركيز على النطاقات الأخرى.	**تراكم الضغوط.** إحباط الانتظار في إشارة مرور. ثقل مسؤوليات الأبوة. قلق تغطية نفقاتك. الإجهاد الناجم عن الارتفاع البسيط في ضغط الدم. هذه الأمور المسبّبة للتوتر يمكن التعامل معها في حد ذاتها، لكن حين تستمر هذه الضغوط البسيطة لسنوات، يمكن أن تتراكم بحيث تسبّب مشكلات صحية خطيرة.

التراكم الإيجابي	التراكم السلبي
تراكم المعرفة. إن تعلّم فكرة واحدة جديدة لن يجعل منك شخصًا عبقريًا، غير أن الالتزام بالتعلم مدى الحياة يمكن أن يغيّر حياتك تمامًا. علاوة على ذلك، كل كتاب تقرأه لا يعلّمك شيئًا جديدًا وحسب، وإنما يفتح لك أيضًا مسارات جديدة للتفكير في الأفكار القديمة. وكما قال وارن بافيت: «هذه هي الطريقة التي تعمل بها المعرفة. فهي تتراكم، كالفائدة المركبة».	**تراكم الأفكار السلبية**. كلما نظرت إلى نفسك بوصفك شخصًا عديم القيمة أو جبانًا أو قبيحًا، فأنت تعوّد نفسك على النظر إلى الحياة من هذا المنظور، وتصبح حبيس دائرة مفرغة من الأفكار السلبية. والأمر عينه ينطبق على الكيفية التي تفكّر بها في الآخرين. فبمجرّد أن تسقط في عادة النظر إلى الأشخاص بوصفهم أشخاصًا غاضبين أو ظالمين أو أنانيين، فسترى هذه الصنوف من البشر في كل مكان.
تراكم العلاقات. إن الناس يعكسون سلوكك تجاههم. فكلما ساعدت الغير، أراد الغير أن يساعدك. ويمكن للتحلّي باللطف في تعاملاتك أن يؤدّي إلى بناء شبكة واسعة من العلاقات القوية مع مرور الوقت.	**تراكم الحنق**. إن أعمال الشغب والاحتجاج والحركات الجماهيرية نادرًا ما تكون نتيجة لحدث واحد، وإنما تتراكم سلسلة طويلة من الإساءات الصغيرة والأزمات اليومية ببطء إلى أن يتسبب حدث واحد في قصم ظهر البعير ويستشري الحنق كما النار في الهشيم.

ما يعنيه التقدُّم حقًّا

تخيل أن لديك مكعبًا ثلجيًّا موجودًا على طاولة موضوعة أمامك. إن الغرفة باردة ويمكنك أن ترى البخار يتصاعد من أنفاسك. تبلغ درجة الحرارة الآن خمسًا وعشرين درجة فهرنهايت[1]. وببطء شديد، تبدأ درجة حرارة الغرفة في الارتفاع.

(1) حوالي سالب أربع درجات مئوية (المترجم).

ست وعشرون درجة

سبع وعشرون درجة

ثمانٍ وعشرون درجة

لا يزال المكعب مستقرًّا على الطاولة التي أمامك.

تسع وعشرون درجة

ثلاثون درجة

إحدى وثلاثون درجة

لا يحدث شيء بعد.

بعد ذلك ترتفع الحرارة إلى اثنين وثلاثين درجة فهرنهايتية، ويبدأ المكعب في الذوبان. إن تغيرًا في الحرارة بمقدار درجة واحدة، لا يختلف ظاهريًّا عن الزيادة السابقة في درجة الحرارة، تسبّب في إحداث تغيّر هائل.

إن لحظات التقدّم المفاجئ عادة ما تكون نتيجة للعديد من الأفعال السابقة عليها، والتي تؤدّي إلى تراكم الطاقة المطلوبة من أجل إحداث تغيّر كبير. يظهر هذا النمط في كل مكان. فمرض السرطان يقضي 80 بالمائة من حياته وهو غير مرصود، ثم يستولي على الجسم في غضون أشهر. والخيزران لا يمكن تبينه في الخمس سنوات الأولى بينما يبني منظومة ممتدة من الجذور تحت الأرض، قبل أن يقفز فجأة لارتفاع تسعين قدمًا في الهواء في غضون ستة أسابيع وحسب.

وبالمثل، لا تبدو العادات وكأنها تُحدِث فارقًا يُذكَر، إلى أن تجتاز عتبة حرجة معينة وتفتح مستوى جديدًا من الأداء. ففي المراحل الأولى والمتوسطة من أي مسعًى، يوجد على الدوام «وادي الإحباط». فأنت تتوقّع إحراز التقدّم على نحو مطّرد، ومن المحبط أن تبدو التغييرات

غير فعالة خلال الأيام والأسابيع بل والشهور الأولى. تبدو وقتها وكأنك لن تحقّق شيئًا. غير أن هذه علامة، أي عملية تراكمية: فأقوى النتائج تأتي بصورة متأخرة.

هذا أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل من الصعب بناء عادات تدوم. فالناس يقومون بعمل تغييرات قليلة صغيرة، ثم يفشلون في رؤية نتائج ملموسة، فيقرّرون التوقّف. حينها تفكّر: «إنني أمارس الجري منذ شهر، لماذا إذًا لا أرى تغييرًا في جسدي؟». وبمجرد أن يستولي عليك أسلوب التفكير هذا، يصير من السهل أن تتخلّى عن العادات الحسنة. لكن من أجل إحداث فارق معنى، تحتاج العادات أن تدوم بما يكفي كي تتجاوز هذه المرحلة، التي أسميها «مرحلة القدرات الكامنة».

إذا وجدت نفسك تعاني في سبيل بناء عادة حسنة أو التخلص من عادة سيئة، فهذا ليس راجعًا إلى أنك فقدت قدرتك على التحسّن، بل عادة ما يكون السبب أنك لم تجتز بعد مرحلة القدرات الكامنة. والشكوى من عدم تحقيق النجاح رغم العمل تشبه الشكوى من عدم ذوبان مكعب الثلج رغم أنك رفعت حرارته من خمس وعشرين درجة إلى إحدى وثلاثين درجة. إن عملك ليس ضائعًا، بل هو مُخَزَّن وحسب. فالعمل كلّه يحدث عند درجة الحرارة الثانية والثلاثين.

حين تخرج من مرحلة القدرات الكامنة سيصف الناس نجاحك بأنه تحقّق بين عشية وضحاها. فالعالم الخارجي لا يرى إلا الحوادث المؤثّرة، ولا يرى ما سبقها من أفعال. غير أنك تعلم أن العمل الذي قمت به منذ وقت طويل – حين بدا أنك لم تكن تحقّق أي تقدم – هو العمل الذي جعل النجاح ممكنًا اليوم.

الأمر مكافئ للضغوط الجيولوجية. فمن الممكن أن تحتك

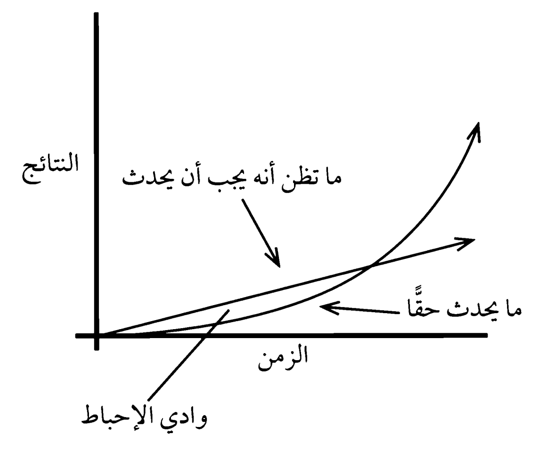
صفيحتان تكتونيتان، واحدة قبالة الأخرى لملايين السنين، وطوال ذلك الوقت يتصاعد الضغط. ثم ذات يوم تحتك الصفيحتان ببعضهما مجددًا، بالطريقة ذاتها التي حدثت لسنوات، لكن هذه المرة يكون الضغط أكبر من اللازم. وهنا يقع زلزال. فالتغيير قد يستغرق سنوات، قبل أن يحدث على الفور.

إن الاتقان يتطلّب صبرًا. ويعلّق فريق سان أنطونيو سبيرز، أحد أنجح الفرق في دوري كرة السلة الأمريكي، في غرفة الملابس المقولة التالية التي وردت على لسان المصلح الاجتماعي جاكوب ريز: «حين أجد نفسي عاجزًا عن إحراز التقدّم، أذهب وأشاهد قاطع الأحجار وهو يضرب الصخرة، ربما مائة مرة من دون أن يظهر بها ولو شق واحد. لكن عند الضربة الأولى بعد المائة تنشقُّ الصخرة، وأعلم حينها أن الضربة الأخيرة لم تكن هي المتسبّبة في ذلك، وإنما كل ما سبقها من ضربات».

مرحلة القدرات الكامنة

كل الإنجازات الكبيرة تأتي من بدايات بسيطة. وبذرة كل عادة تكون عبارة عن قرار واحد بسيط. لكن مع تكرار تنفيذ ذلك القرار، تنمو العادة وتصير أقوى. فترسخ الجذور ذاتها وتنمو الفروع. إن مهمّة التخلّص من عادة سيئة تشبه اجتثاث شجرة بلوط قوية من داخلنا، بينما مهمة بناء عادة حسنة تشبه غرس زهرة رقيقة ورعايتها يومًا تلو الآخر.

لكن ما الذي يحدّد ما إذا كنا سنلتزم بالعادة مدة طويلة كافية لاجتياز مرحلة القدرات الكامنة والانطلاق نحو الجانب الآخر؟ ما الذي يجعل بعض الناس ينجرفون إلى عادات غير مرغوب فيها، ويجعل البعض الآخر قادرين على التمتّع بالتأثيرات التراكمية للعادات الحسنة؟



عادة ما نتوقّع أن يكون النجاح خطيًّا. وعلى أقل تقدير نأمل أن يتحقّق سريعًا. لكن في الواقع، عادة ما تأتي نتائج جهودك متأخّرة. فمن الممكن أن تمضي شهور وسنوات قبل أن ندرك قيمة العمل السابق الذي تحقّق. ويمكن أن يؤدّي هذا إلى وجود «وادي الإحباط» الذي يشعر فيه الناس بفقدان الهمّة بعد قضاء أسابيع، أو شهور من العمل الجاد، من دون تحقيق أي نتائج. ومع ذلك فهذا العمل لم يكن ضائعًا، بل كان مخزنًا ببساطة. ولا تتكشّف القيمة الكاملة للجهود السابقة إلا بعد مرور وقت طويل.

انسَ أمر الأهداف وركّز على الأنظمة بدلًا منها

تذهب الحكمة الشائعة إلى أن الطريقة المُثلى لتحقيق ما تريده في الحياة - الوصول إلى هيئة بدنية أفضل، أو بناء شركة ناجحة، أو الاسترخاء أكثر والقلق أقل أو قضاء وقت أكبر مع الأصدقاء والعائلة - هو وضع أهداف محدّدة قابلة للتنفيذ.

لسنوات عدة كانت هذه هي الطريقة التي تعاملت بها مع عاداتي أيضًا. فكل عادة منها كانت عبارة عن هدف يجب الوصول إليه. فكنت

أحدّد أهدافًا للتقديرات الدراسية التي أريد الحصول عليها، وللأوزان التي أريد أن أرفعها في صالة التدريبات البدنية، وللأرباح التي أريد أن أجنيها في شركتي. وكنت أنجح في قليل من هذه الأهداف، وأفشل في الكثير منها. وفي النهاية بدأت في إدراك أن نتائجي لم تكن مرتبطة كثيرًا بالأهداف التي أحدّدها، بقدر ما كانت مرتبطة عن كثب بالأنظمة التي كنت أتبعها.

ما الفارق بين الأنظمة والأهداف؟

تعلمت هذا التمييز من سكوت أدامز، رسام الصور الهزلية ومبتكر شخصية دلبرت الكارتونية. إن الأهداف معنية بالنتائج التي تريد تحقيقها، أما الأنظمة فهي معنية بالعمليات التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج.

- إذا كنت مدربًا، ربما يكون هدفك هو الفوز ببطولة. أما نظامك فهو الطريقة التي تستقدم بها اللاعبين، وتدير المدرّبين المساعدين، وتباشر بها عملية التدريب.
- وإذا كنت رائد أعمال، ربما يكون هدفك بناء شركة تساوي ملايين الدولارات. أما نظامك فهو الكيفية التي تختبر بها أفكار المنتجات، وتعيِّن بها الموظفين، وتجري بها حملات التسويق.
- وإذا كنت موسيقيًّا، ربما يكون هدفك أن تعزف مقطوعة جديدة. أما نظامك فهو عدد المرات التي تتدرّب فيها، وكيف تقسِّم المقاييس الموسيقية الصعبة وتتعامل معها، وطريقتك في تلقي الملاحظات من مدربك.

والآن يأتي السؤال المهم: إذا تجاهلت تمامًا أهدافك وركزت فقط على نظامك، فهل ستتمكّن من تحقيق النجاح؟

على سبيل المثال، إذا كنت مدرب كرة سلة وتجاهلت هدفك

المتمثّل في الفوز ببطولة وركّزت فقط على ما يفعله فريقك في التدريب كل يوم، فهل رغم هذا ستحقّق النتائج؟

أعتقد أنك ستستطيع ذلك.

إن هدف أي رياضة هو الانتهاء بأفضل عدد ممكن من النقاط، لكن سيكون من السخف قضاء المباراة كلّها وأنت تحدّق في لوحة تسجيل النتائج. فالطريقة الوحيدة التي تفوز بها هي أن تتحسّن كل يوم. وبحسب كلمات بيل والش، الفائز ببطولة السوبر في ثلاث مرات، فإن: «النتيجة النهائية ستتحقّق من تلقاء نفسها». والأمر عينه ينطبق على مناحي الحياة الأخرى. فإذا كنت تريد الحصول على نتائج أفضل، انسَ أمر تحديد الأهداف، وركّز على نظامك بدلًا منها.

ما الذي أعنيه بهذا؟

هل الأهداف عديمة الفائدة تمامًا؟

بالطبع لا؛ فالأهداف مفيدة في تحديد الاتجاه، غير أن الأنظمة هي أفضل ما يحقّق التقدّم. ويظهر عدد من المشكلات حين تقضي وقتًا أكثر مما ينبغي في التفكير بشأن النتائج ووقتًا أقل مما ينبغي في تصميم أنظمتك.

المشكلة الأولى: الرابحون والخاسرون لهم الأهداف عينها

تُعَدْ عملية تحديد الأهداف تجسيدًا لعملية الانحياز إلى البقاء. فنحن نُرَكِّز على الأشخاص الذين ربحوا – الذين كتب لهم البقاء – ونفترض مخطئين أن الأهداف الطموحة هي التي أدت إلى نجاحهم، بينما نتغافل عن الأشخاص الذين كان لهم الأهداف عينها لكنهم لم ينجحوا.

كل رياضي أولمبي يريد الفوز بميدالية ذهبية، وكل مرشح للوظيفة يريد الفوز بها. وبما أن الناجحين وغير الناجحين يتقاسمون الأهداف

عينها، فلا يمكن أن يكون الهدف هو ما يحدث الفارق بين الرابحين والخاسرين. فلم يكن هدف الفوز بطواف فرنسا هو ما دفع فريق الدرّاجات البريطاني إلى قمة اللعبة. فمن الطبيعي أنهم أرادوا الفوز بالسباق في كل مرة سابقة، شأنهم شأن كل الفرق الأخرى. فقد كان الهدف موجودًا على الدوام. لكنهم لم يتمكّنوا من تحقيق نتيجة مختلفة إلا حين طبّقوا «نظامًا» من التحسينات الصغيرة المتواصلة.

المشكلة الثانية: تحقيق الهدف ما هو إلا تغيّر لحظي

تخيل أن لديك غرفة تضرب بها الفوضى وأنك وضعت لنفسك هدفًا يتمثّل في تنظيفها وتنظيمها. إذا استجمعت طاقتك لتأدية هذه المهمة فستكون لديك غرفة نظيفة، للوقت الحالي وحسب. لكن إذا واصلت العادات المهملة القذرة نفسها التي أدّت بالغرفة إلى حالة الفوضى في المقام الأول، فسريعًا ما ستجد نفسك أمام كومة جديدة من الفوضى وتأمل في الحصول على دفعة جديدة من التحفيز. ستظل تطارد النتيجة عينها لأنك لم تقم بتغيير النظام الكامن وراءها. لقد عالجت العَرَض من دون أن تعالج المرض.

إن تحقيق الهدف لا يغيّر حياتك إلا «لحظيًّا». وهذه هي السمة المناقضة للبديهة في ما يتعلّق بعملية التحسين. فنحن نظن بأننا بحاجة إلى تغيير نتائجنا، غير أن النتائج ليست هي المشكلة. فما نحن بحاجة إلى تغييره حقًّا هو الأنظمة التي تسبّبت في تلك النتائج. وحين تحلّ المشكلات على مستوى النتائج، فأنت تحلّها بشكل مؤقت وحسب. لكن من أجل التحسن على الدوام، أنت بحاجة إلى حل المشكلات على مستوى الأنظمة. فإذا أصلحت المدخلات ستنصلح المخرجات من تلقاء نفسها.

المشكلة الثالثة: الأهداف تحدّ من سعادتك

إن الافتراض الضمني الكامن وراء أي هدف هو التالي: «بمجرد أن أحقّق هدفي، سأكون سعيدًا». والمشكلة المتعلّقة بعقلية التركيز على الأهداف أولًا هي أنك ستواصل تأجيل الشعور بالسعادة حتى تحقق الهدف المرحلي التالي. وقد وقعت في هذا الفخ مرات عدة، أعجز عن أن أحصيها. وقد كنت أعد نفسي أنني بمجرد اكتساب عشرين رطلًا من العضلات أو بعد أن تظهر شركتي في مجلة نيويورك تايمز، حينها سأتمكّن من الاسترخاء.

علاوة على ذلك، تخلق الأهداف صراعًا من نوعية «إما - أو»: فإما أن تحقّق أهدافك ومن ثم تكون ناجحًا، أو تفشل وتصير محبطًا. فأنت تحبس نفسك عقليًّا في نسخة ضيقة من السعادة، وهذا أمر مضلّل. ومن غير المرجّح أن يتوافق مسارك الفعلي في الحياة مع الرحلة التي تضعها في عقلك عند البدء. وليس من المنطقي أن تقصر رضاءك على سيناريو وحيد بينما توجد مسارات عدة تفضي إلى النجاح.

تقدّم عقلية التركيز على الأنظمة أولًا الترياق المناسب. فعندما تقع في حب العملية ذاتها وليس المنتج النهائي، فلن تنتظر حتى تمنح نفسك الإذن كي تكون سعيدًا. فمن الممكن أن تشعر بالرضا في أي وقت يعمل فيه نظامك. ويمكن للنظام أن يكون ناجحًا بأشكال عديدة مختلفة، وليس فقط بالشكل الذي تصوّرته في البداية.

المشكلة الرابعة: الأهداف تتعارض مع التقدّم طويل الأمد

وأخيرًا، يمكن للعقلية التي تركّز على الأهداف أن تتسبّب في تأثير «اليويو». يتدرّب الكثير من العَدّائين لشهور، لكن بمجرد عبورهم خط النهاية يتوقّفون عن التدريب. فالسباق لم يعد موجودًا كي يحفّزهم.

وحين يكون عملك الجاد كلّه منصبًّا على هدف محدّد، فما الذي سيتبقى كي يدفعك قدمًا بعد أن تحقّق هذا الهدف؟ لهذا السبب يجد الكثيرون أنفسهم ينكصون إلى العادات القديمة بعد تحقيق أحد الأهداف.

إن الغرض من تحديد الأهداف هو الفوز بالمباراة، بينما الغرض من بناء النظام هو الاستمرار في لعب المباراة. والتفكير طويل الأمد هو تفكير لا يعتمد على الأهداف؛ فهو ليس معنيًّا بأي إنجاز منفرد، وإنما معني بدورة التنقيح اللانهائي والتحسين المتواصل. وفي النهاية، إن التزامك بـ «العملية» هو الذي يحدّد مقدار «تقدّمك».

نظام العادات الذرية

إذا كنت تواجه صعوبة في تغيير عاداتك، فاعلم أن المشكلة ليست فيك، بل المشكلة في النظام الذي تتبعه. ولا تكرر العادات السيئة نفسها مرارًا وتكرارًا لأنك لا تريد التغيير، وإنما لأنك تتبع نظامًا خاطئًا في التغيير.

فأنت لا ترتقي إلى مستوى أهدافك، وإنما تهبط إلى مستوى أنظمتك.

والتركيز على النظام الإجمالي، وليس على هدف واحد، يعد إحدى الأفكار الجوهرية لهذا الكتاب. وهو أيضًا أحد المعاني الأعمق وراء كلمة «الذَّرِّية». أنت على الأرجح أدركت أن العادة الذَّرِّية تشير إلى تغيّر بسيط، مكسب هامشي، تحسّن بنسبة 1 في المائة. غير أن العادات الذَّرِّية ليست أي عادات قديمة وحسب، مهما كانت صغيرة، بل هي عادات بسيطة تعد جزءًا من نظام أكبر. ومثلما تؤلّف الذرَّات الوحدات البنائية للجزيئات، فإن العادات الذَّرية هي الوحدات البنائية للنتائج المذهلة.

فالعادات أشبه بذرّات حياتنا. وكل عادة تعدّ وحدة جوهرية تسهم في تحسنك الإجمالي. في البداية، تبدو هذه العادات الروتينية البسيطة غير مؤثّرة، لكن سريعًا ما تتراكم على بعضها وتشكّل نواة مكاسب أكبر تتعاظم وصولًا إلى درجة تفوق تكاليف الاستثمار المبدئي المبذول فيها. فهي صغيرة وقوية في الآن عينه. وهذا هو معنى مصطلح «العادات الذرّية»، فهي ممارسات وسلوكيات روتينية لا تتّصف فقط بكونها صغيرة ويسهل عملها، ولكنها كذلك مصدر لقوة مذهلة، ومكوّن لنظام من النمو التراكمي.

ملخّص الفصل

- العادات هي الفائدة المركّبة للتحسّن الذاتي. والتحسّن البسيط بنسبة 1 بالمائة كل يوم سيكون له تأثير عظيم على المدى البعيد.
- العادات سلاح ذو حدّين. فهي تعمل لصالحك أو ضدك، ولهذا السبب من المهم للغاية فهم تفاصيل ذلك الأمر.
- التغييرات البسيطة تبدو غالبًا وكأنها لا تحدث فارقًا كبيرًا، إلى أن تجتاز عتبة حرجة معيّنة. وأقوى النتائج الخاصة بأي عملية تراكمية تأتي متأخّرة. عليك أن تكون صبورًا.
- العادة الذَّرّية هي عادة صغيرة تعد جزءًا من نظام أكبر. ومثلما تشكّل الذرّات الوحدات البنائية للجزيئات، فإن العادات الذَّرّية هي الوحدات البنائية للنتائج المذهلة.
- إذا أردت الحصول على نتائج أفضل، فلتنسَ أمر تحديد الأهداف، وركّز على نظامك بدلًا من ذلك.
- أنت لا ترتقي إلى مستوى أهدافك، وإنما تهبط إلى مستوى أنظمتك.

2

كيف تشكّل العادات هويَّتك (والعكس بالعكس)؟

لماذا من السّهل تكرار العادات السيّئة ومن الصعب بناء العادات الحسنة؟ قليلة للغاية هي الأشياء التي لها تأثير أقوى على حياتك من تحسين عاداتك اليومية. ومع ذلك فمن المرجح أن تجد في مثل هذا الوقت من العام القادم أنك تفعل بالضبط ما تفعله الآن بدلًا من القيام بشيء جديد.

يبدو دائمًا من الصعب الحفاظ على استمرارية العادات الحسنة لأكثر من أيام، حتى في ضوء المجهود المخلص ودفعات التحفيز العارضة. فالعادات مثل التدريب البدني والتأمّل وتدوين اليوميات والطهو كلها تبدو معقولة إذا مارستها ليوم أو يومين، ثم بعد ذلك تصير عبئًا ثقيلًا.

ومع ذلك، فبمجرّد أن تترسّخ عاداتك، يبدو أنها تدوم إلى الأبد، خاصّة العادات السيّئة. ورغم أفضل نياتنا، فإن العادات غير الصحّية مثل تناول الطعام المرذول[1] والإسراف في مشاهدة التلفاز والتسويف والتدخين، من الممكن أن يبدو الخلاص منها مستحيلًا.

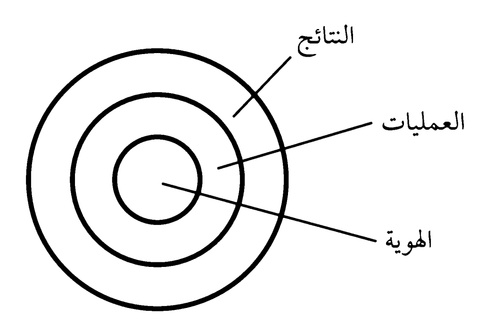
إن تغيير عاداتنا أمر صعب لسببين: السبب الأول هو أننا نحاول تغيير الأشياء الخطأ وليس الأشياء المطلوب تغييرها، والثاني هو أننا

(1) الطعام المرذول، أو الطعام غير المفيد، بالإنجليزية junk food، هو طعام غير مُغَذٍ رغم غناه بالسعرات الحرارية (المترجم).

نحاول تغيير عاداتنا بالطريقة الخطأ. في هذا الفصل سأتناول النقطة الأولى، وفي الفصل التالي سأتناول الثانية.

إن خطأنا الأول هو أننا نحاول تغيير الأشياء الخطأ. ولفهم ما أعنيه، تخيل أن هناك ثلاثة مستويات يمكن للتغيير أن يحدث فيها. ويمكنك التفكير فيها وكأنها طبقات بصلة.

ثلاث طبقات لتغيير السلوك



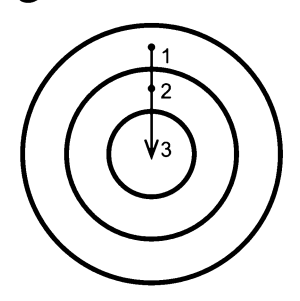
هناك ثلاثة مستويات لتغيير السلوك: تغيير النتائج، أو تغيير العمليات، أو تغيير الهوية.

الطبقة الأولى هي تغيير النتائج. وهذا المستوى معني بتغيير المحصلات: فقدان الوزن، نشر كتاب، الفوز ببطولة. وغالبية الأهداف التي تضعها لنفسك مرتبطة بهذا المستوى من التغيير.

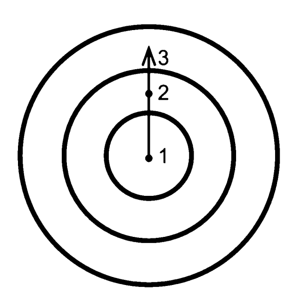
الطبقة الثانية هي تغيير عملياتك. وهذا المستوى معني بتغيير عاداتك وأنظمتك: تنفيذ نظام جديد للتدريب في صالة التدريبات، تنظيم مكتبك من أجل سير العمل بشكل أفضل، التعود على التأمّل. وغالبية العادات التي تبنيها مرتبطة بهذا المستوى.

الطبقة الثالثة والأعمق هي تغيير هويتك. وهذا المستوى معني بتغيير معتقداتك: نظرتك إلى العالم، صورتك الذاتية، الأحكام التي تصدرها على نفسك وعلى الآخرين. وغالبية المعتقدات والافتراضات والتحيّزات التي تعتنقها مرتبطة بهذا المستوى.

العادات المرتكزة على النتائج



العادات المرتكزة على الهوية



في حالة العادات المرتكزة على النتائج، يكون التركيز على ما تريد تحقيقه. أما في حالة العادات المرتكزة على الهوية، يكون التركيز على ما تريد أن تصير عليه.

النتائج هي ما تحصل عليه، والعمليات فهي ما تفعله، أما الهوية

فهي ما تؤمن به. وحين يتعلّق الأمر ببناء عادات تدوم - حين يتعلّق الأمر ببناء نظام للتحسّن بنسبة 1 في المائة - فلا تكون المشكلة أن أحد المستويات «أفضل» أو «أسوأ» من مستوى آخر. فكل مستويات التغيير مفيدة في حد ذاتها. والمشكلة الحقيقية هي «اتجاه» التغيير.

فمعظم الناس يبدأون عملية تغيير عاداتهم بالتركيز على «ما» يريدون تحقيقه. وهذا يؤدي إلى عادات مرتكزة على النتائج. أما البديل فهو بناء عادات مرتكزة على الهوية. وعن طريق هذا النهج نبدأ بالتركيز على «من» نريد أن نكونه.

فكّر في شخصين يقاومان تدخين سيجارة. حين تُعرَض سيجارة على الشخص الأول فإنه يقول: «لا، شكرًا. فأنا أحاول الإقلاع عن التدخين». يبدو هذا ردًّا معقولًا، غير أن هذا الشخص لا يزال يؤمن أنه مدخّن يحاول فعل شيء آخر. وهو يأمل أن يتغيّر سلوكه بينما يواصل حمل المعتقدات نفسها.

يرفض الشخص الثاني قائلًا: «كلا، شكرًا. فأنا لستُ مدخنًا». إنه اختلاف بسيط، غير أن هذه العبارة تشير إلى حدوث تحوّل في الهوية. فالتدخين كان جزءًا من حياته السابقة، وليس حياته الحالية. وهو لم يعد ينظر إلى نفسه بوصفه شخصًا مدخّنًا.

معظم الناس لا يفكِّرون في تغيير الهوية حين يشرعون في محاولة التحسن. فالواحد منهم يفكّر قائلًا: «أريد أن أصير نحيفًا (نتيجة) وإذا التزمت بهذا النظام الغذائي، حينها سأصير نحيفًا (عملية)». وهم يضعون أهدافًا ويحدّدون الأفعال التي من المفترض أن يتطلّبها تحقيق تلك الأهداف لكن من دون التفكير في المعتقدات الكامنة خلف أفعالهم. فهم لا يغيّرون الطريقة التي ينظرون بها إلى أنفسهم، ولا يدركون أن هويتهم القديمة يمكن أن تخرّب خططهم الجديدة للتغيير.

خلف كل نظام من الأفعال يوجد نظام من المعتقدات. فالنظام الديمقراطي مؤسّس على معتقدات مثل الحرية وحُكم الغالبية والمساواة الاجتماعية، بينما النظام الديكتاتوري له مجموعة مختلفة للغاية من المعتقدات مثل السلطة المطلقة والطاعة التامة. ويمكنك تخيل طرق عدة تشجّع بها الناس على التصويت في نظام ديمقراطي، غير أن هذا التغيير السلوكي لم تقم له قائمة في أي نظام ديكتاتوري. فهذه ليست هوية النظام؛ إذ إن التصويت سلوك ممكن وحسب تحت مجموعة محدّدة من المعتقدات.

ثمة نمط مشابه سواء كنا نتحدّث عن الأفراد أو المؤسسات أو المجتمعات. فهناك مجموعة من المعتقدات والافتراضات التي تشكّل النظام، وهي بمنزلة الهوية الكامنة خلف العادات.

إن السلوك غير المتوافق مع الذات لن يكتب له البقاء. فربما تكون بحاجة إلى مزيد من المال، لكن لو كانت هويتك هوية شخص يستهلك أكثر مما يجني، فستواصل الانجراف نحو إنفاق المال بدلًا من ربحه. ربما تريد أن تتمتّع بصحّة أفضل، لكن لو أنك واصلت منح الأولوية للراحة على الإنجاز، فستنجرف إلى سلوك الاسترخاء بدلًا من التدريب البدني. ومن الصعب تغيير عاداتك ما دمت لم تغيّر المعتقدات الكامنة أسفلها والتي أدّت بك إلى سلوكياتك السابقة. فلديك هدف جديد وخطة جديدة، لكنك لم تغيّر ما أنت عليه.

تعد قصة برايان كلارك، رائد الأعمال من بولدر بولاية كولورادو، مثالًا جيدًا على هذا الأمر. وقد أخبرني قائلًا: «بقدر ما أتذكّر، كنت أقضم أظافري طوال الوقت. بدأ الأمر معي كعادة عصبية حين كنتُ صغيرًا، ثم تحوّل إلى طقس معتاد غير مرغوب فيه. وذات يوم، عَقَدْتُ العزم على التوقّف عن قضم أظافري إلى أن نَمَتْ بمقدار بسيط. وعن طريق قوة الإرادة الواعية تمكنتُ من عمل ذلك».

بعد ذلك فعل كلارك شيئًا مدهشًا.

يقول: «طلبتُ من زوجتي أن تحجز لي موعدًا مع مُقلِّمة الأظافر. رأيتُ أنني لو بدأت في الاعتناء بأظافري، فلن أقضمها مجدّدًا. ونجح الأمر، لكن ليس لأسباب مالية. فما حدث هو أن مُقَلِّمة الأظافر جعلت أظافري تبدو جميلة الشكل للمرة الأولى، بل إنها قالت إن أظافري صحّية وجذّابة الشكل، إذا تغاضينا عن مشكلة القضم. وفجأة، صِرْتُ فخورًا بأظافري. ورغم أنني لم أكن أطمح إلى هذا الأمر قط، فقد أحدث كل الاختلاف. لم أقضم أظافري منذ ذلك الحين، ولم أقترب من ذلك حتى. وكل هذا لأنني الآن صرت أفتخر بالاعتناء بها».

إن الصورة القصوى للتحفيز الداخلي تتحقّق حين تصير العادة جزءًا من هويتك. فالقول بأنك «تريد» شيئًا ما، يختلف تمامًا عن القول بأنك من نوعية الأشخاص التي تؤمن بهذا الشيء.

وكلما صرت فخورًا بجانب معيّن من هويتك، صرت مدفوعًا أكثر إلى الحفاظ على العادات المرتبطة بهذه الهوية. فإذا كنت فخورًا بشكل شعرك، سَتُنَمّي داخلك كل العادات المرتبطة بالعناية بالشعر. وإذا كنت فخورًا بحجم عضلات ذراعيك، فستحرص على ألا تفوت يومًا من تدريب الذراعين. وإذا كنتِ فخورة بالأوشحة التي تُحَيكِينَها، فمن المرجح أن تقضي ساعات في الحياكة كل أسبوع. فبمجرد أن يصير الفخر جزءًا من الأمر، ستكافح أشد الكفاح كي تحافظ على عاداتك.

إن التغيير السلوكي الحقيقي هو تغيير في الهوية. فربما تبدأ في هواية نتيجة للتحفيز، غير أن السبب الوحيد الذي سيجعلك تتمسّك بها هو أن تصير تلك الهواية جزءًا من هويتك. إن أي شخص يستطيع أن يقنع نفسه بارتياد صالة التدريبات البدنية أو تناول الطعام الصحي مرة واحدة أو مرتين، لكن إذا لم تُغَيِّر المعتقد الكامن وراء السلوك،

فسيكون من الصعب الالتزام بالتغييرات طويلة الأمد. فالتحسينات تظل مؤقتة إلى أن تصير جزءًا من هويتك.

- ليس الهدف أن تقرأ كتابًا، بل الهدف أن تصير قارئًا.
- ليس الهدف أن تُكَمِلْ سباق الماراثون، بل الهدف أن تصير عدَّاءً.
- ليس الهدف أن تتعلّم عزف آلة موسيقية، بل الهدف أن تصير موسيقيًّا.

إن سلوكياتك تكون في المعتاد انعكاسًا لهويتك. فأفعالك مؤشر لنوعية الشخص الذي تؤمن بأنك عليه؛ سواء على المستوى الواعي أو اللاواعي[1]. وقد بينت الأبحاث أنه بمجرد أن يؤمن الفرد بجانب معين من هويته، فمن المرجح أن يتصرّف على نحو يتوافق مع هذا الإيمان. على سبيل المثال، الأشخاص الذين يرون أنفسهم بأنهم «مصوتون» من المرجح أن يحرصوا على التصويت أكثر من أولئك الذين يزعمون بأن «التصويت» هو الفعل الذي يريدون القيام به. وعلى نحو مشابه، الشخص الذي يجعل التدريب البدني جزءًا من هويته ليس عليه أن يقنع نفسه بالتدريب. إن فعل الشيء الصحيح أمر سهل. فعلى أي حال حين تكون سلوكياتك متوافقة مع هويتك، فأنت لا تحتاج إلى تغيير سلوكك. بل أنت تتصرّف وحسب على نحو يتوافق مع الشخص الذي تؤمن بأنك عليه.

---

(1) المصطلحات «لا واعي» و«لا شعوري» و«دون وعي» يمكن استخدامها جميعًا لوصف غياب الإدراك أو التفكير. وحتى في الدوائر الأكاديمية، كثيرًا ما تُستخدَم هذه الكلمات على نحو متبادل من دون الانتباه الدقيق للفروق بينها (لمرة واحدة). سأستخدم مصطلح «لا واعي» هنا لأنه واسع بما يكفي بحيث يشتمل على كل من العمليات العقلية التي لا ننتبه لها عن وعي، وكذلك اللحظات التي لا ننتبه فيها وحسب إلى ما يحيط بنا. والصفة «لا واعي» تصف أي شيء أنت لا تفكر به على نحوٍ واعٍ.

وهذا الأمر، شأنه شأن كل جوانب عملية تكوين العادات، يُعَدْ سلاحًا ذا حدّين. فحين تعمل الهوية في صالحك، بمقدورها أن تكون قوة عاتية للتحسين الذاتي، ولكن حين تعمل في غير صالحك، فمن الممكن أن تكون بمنزلة لعنة. وبمجرد أن تتبنّى هوية، يمكن أن يكون من السهل أن تدع ولاءك لها يؤثر على قدرتك على التغيير. وكثير من الأشخاص يعيشون حياتهم في حالة من السبات الإدراكي، إذ يتبعون على نحو أعمى المعايير المرتبطة بهويتهم.

- «أنا سيئ في تحديد الاتجاهات».
- «أنا لست ممن يحسنون العمل صباحًا».
- «أنا سيئ في تذكر أسماء الأشخاص».
- «أنا متأخر دائمًا».
- «أنا لا أجيد التعامل مع التكنولوجيا».
- «أنا سيئ للغاية في الرياضيات».

... وآلاف من التنويعات الأخرى.

عندما تكرّر قصة ما لنفسك لسنوات، يكون من السهل أن تقع في هذه الأخاديد العقلية وأن تتقبّلها كحقيقة واقعة. ومع الوقت، تبدأ في مقاومة أفعال بعينها لأن «هذا مخالف لما أنا عليه». فهناك ضغوط داخلية للحفاظ على صورتك الذاتية والتصرّف بطريقة تتّفق مع معتقداتك. وستجد أي طريقة كي تتجنّب مناقضة ذاتك.

وكلما زاد عمق ارتباط الفكرة أو الفعل بهويتك، صار من الأصعب تغييره. فمن الممكن أن تشعر بالارتياح في الإيمان بما توفره لك ثقافتك من هوية (الهوية الجماعية) أو في التمسك بصورتك الذاتية (الهوية الشخصية)، حتى لو كانت خاطئة. والحاجز الأكبر أمام التغيير الإيجابي على أي مستوى – الفرد أو الفريق أو المجتمع – هو صراع

الهوية. ومن الممكن أن تكون العادات الحسنة منطقية تمامًا، لكن لو أنها تناقضت مع هويتك فستفشل في وضعها موضع التنفيذ.

في أي يوم، ربما تجد صعوبة في الالتزام بعاداتك لأنك منشغل أو منهك أو مرتبك أو أي سبب من مئات الأسباب الأخرى. لكن على المدى البعيد، يتمثّل السبب الحقيقي في فشلك في الالتزام بعاداتك في أن صورتك الذاتية تقف في الطريق. لهذا السبب لا يسعك أن ترتبط أكثر مما ينبغي بنسخة واحدة من هويتك. فالتقدّم يتطلب منك إعادة التعلم. وكي تكون أفضل نسخة من نفسك عليك أن تواصل تنقيح معتقداتك، وأن تُحَدِّث هويتك وتوسّعها.

وهذا ينقلنا إلى سؤال مهم: إذا كانت معتقداتك ورؤيتك للعالم تلعب مثل هذا الدور المهم في سلوكك، فمن أين أتت في المقام الأول؟ وكيف، تحديدًا، تتشكل هويتك؟ وكيف يمكنك التأكيد على جوانب جديدة من هويتك تكون مفيدة لك، وكيف تمحو الأجزاء التي تعوقك؟

عملية من خطوتين لتغيير هويتك

تنبثق هويتك من عاداتك. فأنت لا تولد بمعتقدات مغروسة فيك مسبقًا. وكل معتقداتك، بما فيها تلك المعتقدات المتعلقة بك أنت ذاتك، مُكْتَسَبة وتَتَشَكّل من خلال خبراتك[1].

وعلى نحو أدق، إن عاداتك هي الكيفية التي «تُجسّد» بها هويتك. فعندما ترتب فراشك كل يوم، فأنت تجسِّد هوية الشخص المنظَّم.

---

(1) بالتأكيد ثمة بعض جوانب لهويتك تنحو إلى البقاء ثابتة مع مرور الوقت؛ مثل التكيف مع كونك شخصًا طويلًا أو قصيرًا. لكن حتى بالنسبة إلى الصفات والسمات الأكثر رسوخًا، تتحدّد نظرتك لها سواء إيجابية أم سلبية بفعل خبراتك على مرِّ الحياة.

وحين تكتب كل يوم، فأنت تجسِّد هوية الشخص المبدع. وحين تتدرّب كل يوم، فأنت تجسِّد هويّة الشخص الرياضي.

وكلما كررت سلوكًا، زاد تعزيزك للهوية المرتبطة بذلك السلوك. وفي الواقع، إن كلمة هوية بالإنجليزية، identity، مشتقّة من كلمتين لاتينيتين هما essentitas، ومعناها «كينونة»، وidentidem ومعناها «متكرّرة». فهويتك تعني حرفيًّا «الكينونة المتكررة».

بصرف النظر عن هويتك الحالية، فأنت تصدقها لأن لديك برهانًا على صحتها. فإذا ذهبت إلى الكنيسة كل يوم أحد لمدة عشرين عامًا، سيكون لديك دليل على أنك شخص متديّن. وإذا ذاكرت علم الأحياء لمدة ساعة واحدة كل ليلة، فلديك دليل على أنك شخص مجتهد. وإذا ذهبت إلى صالة التدريبات البدنية حتى في أثناء هطول الثلج، فلديك دليل على أنك ملتزم بتحسين لياقتك البدنية. وكلما زاد عدد الأدلة على صحة أحد المعتقدات، زادت قوة إيمانك به.

في غالبية الجزء المبكر من حياتي لم أنظر إلى نفسي بوصفي كاتبًا. وإذا سألت أيًّا من مدرّسي المدرسة الثانوية أو أساتذة الجامعة عني فسيقولون إنني كاتب متوسّط المستوى على أفضل تقدير: فلم أكن شخصًا بارزًا بالتأكيد. وحين بدأت مساري المهني ككاتب، واظبت على نشر مقال واحد يومي الاثنين والخميس على مدار السنوات القليلة الأولى. فأنا لم أبدأ ككاتب، بل «صرت» كاتبًا بحكم العادة.

بطبيعة الحال ليست العادات هي الأفعال الوحيدة التي تؤثّر على هويتك، لكن بحكم تكرارها فإنها في المعتاد تكون أكثر الأفعال أهمية. إن كل خبرة من خبرات الحياة تغير صورتك الذاتية، لكن من غير المرجح أن تعتبر نفسك لاعب كرة قدم لأنك ركلت الكرة مرة وحيدة، أو تعتبر نفسك فنانًا لأنك رسمت صورة على عجالة مرة

واحدة. لكن بينما تكرّر هذه الأفعال تتراكم الأدلة لديك وتبدأ صورتك الذاتية في التغيّر. إن تأثير الخبرات التي تحدث مرة واحدة ينحو إلى الخبو، بينما تأثير العادات يتعزّز مع الوقت، وهو ما يعني أن عاداتك تسهم أشد الإسهام في الأدلّة التي تشكّل هويتك. وبهذه الطريقة، فإن عملية بناء العادات تكون في الحقيقة عملية لبناء الذات.

إنها عملية تطوّر تدريجية. فالفرد منا لا يتغيّر بضربة من عصا سحرية واتخاذ قرار بأن يصير شخصًا جديدًا بالكامل. بل يتغير المرء شيئًا فشيئًا، يومًا تلو الآخر، عادة بعد عادة. فنحن نمر بعملية تطوّر مصغّرة للذات على الدوام.

إن كل عادة بمنزلة اقتراح: «مهلًا، ربما هذا ما أنا عليه». فإذا أنهيت كتابًا، ربما أنت من نوعية الأشخاص الذين يحبّون القراءة. وإذا ذهبت إلى صالة التدريبات البدنية، فربما أنت من نوعية الأشخاص الذين يحبّون التدريب البدني. وإذا تدرّبت على عزف الجيتار، فربما أنت من نوعية الأشخاص الذين يحبّون الموسيقى.

إن كل فعل تقدم عليه هو عبارة عن عملية تصويت على الشخص الذي تتمنّى أن تكونه. لن يغير فعل واحد من معتقداتك، لكن مع تراكم الأصوات، تتراكم الأدلة بالمثل على هويتك الجديدة. هذا أحد الأسباب التي تفسّر لماذا لا يتطلّب التغيير ذو المعنى تحولًا جذريًّا. فالعادات البسيطة يمكن أن تُحدِث فارقًا ذا مغزى عن طريق تقديم أدلة على وجود هوية جديدة. وإذا كان التغيّر ذا مغزى، فإنه يكون كبيرًا حقًّا. هذا هو التناقض الذي يكتنف عملية إجراء التحسينات البسيطة. بجمع كل هذا معًا، يمكنك أن ترى أن العادات هي الطريق نحو تغيير هويتك. وأكثر الطرق عمليةً لتغيير الشخص الذي أنت عليه هو تغيير ما تفعله.

- فكل مرة تكتب فيها صفحة، تكون كاتبًا.

• وكل مرة تتدرّب فيها على الكمان، تكون موسيقيًّا.

• وكل مرة تتدرّب فيها، تكون رياضيًّا.

• وكل مرة تشجّع فيها مرؤوسيك، تكون قائدًا.

إن كل عادة لا تجلب لك نتائج وحسب، وإنما تعلّمك أيضًا شيئًا أكثر أهمية: أن تثق بنفسك. فأنت تبدأ في الإيمان بأن في مقدورك حقًّا أن تنجز هذه الأشياء. وحين تتراكم الأصوات وتبدأ الأدلة في التغيّر، تبدأ القصة التي تحكيها لنفسك في التغيّر بالمثل.

بطبيعة الحال يسير الأمر بصورة معكوسة أيضًا. فكل مرة تختار فيها القيام بعادة سيئة، فهي عملية تصويت على هذه الهوية أيضًا. والخبر السار هنا هو أنك لست بحاجة لأن تصير مثاليًّا. ففي أي انتخابات، ستكون هناك أصوات لكلا الجانبين. وأنت لا تحتاج إلى الفوز بجميع الأصوات كي تفوز بالانتخابات، بل تحتاج إلى الفوز بغالبية الأصوات وحسب. فلا يهم أن تكون هناك بضعة أصوات في صالح سلوك سيئ أو عادة غير منتجة. فهدفك ببساطة هو أن تفوز بالغالبية طوال الوقت.

إن الهويات الجديدة تتطلّب أدلة جديدة. وإذا واصلت الإدلاء بالأصوات نفسها التي أدليت بها من قبل، فستحصل على النتائج نفسها التي حصلت عليها من قبل. وإذا لم يتغيّر شيء الآن، فلن يتغيّر شيء مستقبلًا.

إنها عملية بسيطة من خطوتين:

1. حدّد نوعية الشخص الذي تريد أن تكونه.

2. أثبت هذا لنفسك عبر المكاسب البسيطة.

أولًا، حدّد من تريد أن تكون. وينطبق هذا على أي مستوى؛ سواء كفرد أو كفريق أو كمجتمع أو كدولة. ما الذي تريد أن تُمَثِّله؟ ما هي مبادئك وقيمك؟ مالذي ترغب في أن تصير عليه؟

هذه أسئلة كبرى، وكثير من الناس لا يعرفون من أين يبدأون، غير أنهم يعرفون النتيجة التي يريدونها: الحصول على عضلات بطن مشدودة، أو الشعور بقدر أقل من القلق، أو مضاعفة رواتبهم. لا بأس في هذا. ابدأ من النتيجة وارجع منها إلى نوعية الشخص الذي يستطيع تحقيق هذه النتيجة. اسأل نفسك: «من هو الشخص الذي يستطيع الحصول على النتيجة التي أنشدها؟». من هو الشخص الذي يستطيع فقدان أربعين رطلًا من وزنه؟ من هو الشخص الذي يستطيع تعلّم لغة جديدة؟ من هو الشخص الذي يستطيع إدارة شركة ناشئة ناجحة؟

على سبيل المثال، «من هو الشخص الذي يستطيع تأليف كتاب؟» على الأرجح إنه شخص ثابت على مبدأه ويُعتمد عليه. الآن حوّل تركيزك من تأليف الكتاب (الارتكاز على النتيجة) إلى أن تكون ذلك الشخص الذي يتّسم بكونه ثابتًا على مبدأه ويُعتمد عليه (الارتكاز على الهوية).

وهذه العملية من الممكن أن تؤدي إلى معتقدات مثل:

- «أنا من نوعية المدرّسين الذين يساندون تلاميذهم ويدعمونهم».
- «أنا من نوعية الأطباء الذين يمنحون المرضى الوقت والتعاطف اللازمين».
- «أنا من نوعية المديرين الذين يدافعون عن مرؤوسيهم.

وبمجرد أن تحدّد نوعية الشخص الذي تريد أن تكون عليه، يمكنك البدء في أخذ خطوات بسيطة من أجل تعزيز هويتك المنشودة. لدي صديقة فقدت من وزنها أكثر من 100 رطل، وذلك عن طريق سؤال واحد كانت توجّهه لنفسها، وهو: «ما الذي سيفعله الشخص صحيح الجسد؟». وطوال اليوم، كانت تستخدم هذا السؤال مرشدًا لها. هل الشخص صحيح الجسد سيسير أم يستقل سيارة أجرة؟ هل الشخص صحيح الجسد سيطلب شطيرة أم طبقًا من السلاطة؟ وقد رأت أنها

لو تصرفت مثل الشخص صحيح الجسد لفترة طويلة بما يكفي، ففي النهاية ستصير ذلك الشخص. وقد كانت محقّة.

إن مفهوم العادات المرتكزة على الهوية يقدّمنا إلى فكرة رئيسية أخرى لهذا الكتاب، وهي: حلقات feedback[1]. إن عاداتك تشكّل هويتك، وهويتك تشكّل عاداتك. فهي عملية تبادلية. وعملية تشكيل العادات لها إنما هي حلقة من feedback (وهو مفهوم سنستكشفه بعمق في الفصل التالي)، لكن من المهم أن تدع قيمك ومبادئك وهويتك تدفع الحلقة وليس نتائجك. فالتركيز يجب أن يكون دائمًا على أن تصير ذلك النوع من الأشخاص بالتحديد، وليس الحصول على نتيجة بعينها.

السبب الحقيقي وراء أهمّية العادات

تغيير الهوية هو «النجم القطبي» الهادي لتغيير العادات. وما بقية الكتاب إلا إرشادات خطوة بخطوة نحو كيفية بناء عادات أفضل في نفسك، وأسرتك، وفريقك، وشركتك، وكل مكان آخر تتمناه. غير أن السؤال الحقيقي هو: «هل أنت في سبيلك لأن تصير ذلك الشخص الذي تريد أن تكونه؟». والخطوة الأولى لا تتعلّق بما تريد أو كيف تريده، وإنما بمن تريد أن تكون. فأنت بحاجة إلى أن تعرف من تريد أن تكون. وإذا لم يحدث هذا فستكون رحلتك نحو التغيير أشبه بركوب قارب من دون دفة. ولهذا السبب نحن نبدأ من هذا الموضع.

إن لديك القوة اللازمة لتغيير معتقداتك بشأن ذاتك. فهويتك ليست

(1) مصطلح feedback ظهر في اللغة الإنجليزية في بداية خمسينيات القرن الماضي وشاع استخدامه في شتى مجالات العلوم الحديثة والصناعة والإدارة منذ الألفينات، لا يوجد مرادف له مستخدم في اللغة العربية، وهو يعني باختصار تقديم معلومة عن رد فعل تجاه شيء أو أداء شخص لمهمة ما، والتي تستخدم كمصدر للتحسين، ويبنى عليها من أجل التطوير.

محفورة في الصخر، ولديك الخيار في كل لحظة. ويمكنك أن تختار الهوية التي تريد تعزيزها اليوم وذلك عن طريق العادات التي تختارها اليوم. وهذا ينقلنا إلى المعنى الأعمق لهذا الكتاب، وإلى السبب الحقيقي وراء أهمية العادات.

إن بناء عادات أفضل لا يتمحور حول إغراق يومك بحيل حياتية جديدة، بل هو معني بتنظيف كل سن من أسنانك بالخيط على حدة في كل ليلة، أو أخذ حمّام بارد كل صباح، أو ارتداء الملابس نفسها كل يوم. إنه لا يتعلّق بتحقيق معيار خارجي للنجاح مثل كسب مزيد من المال أو فقدان الوزن أو تقليل التوتّر. فالعادات يمكنها مساعدتك في تحقيق كل هذه الأمور، لكن المهم في الأمر أنها ليست معنية بامتلاك شيء ما، بل هي معنيّة بما أنت عليه كشخص.

وفي النهاية، إن عاداتك تهم لأنها تساعدك على أن تصير ذلك الشخص الذي تتمنّى أن تكونه. فهي القناة التي ستبني عن طريقها أعمق معتقداتك بشأن نفسك. فأنت تصير تجسيدًا لعاداتك حرفيًّا.

ملخّص الفصل

- هناك ثلاثة مستويات من التغيير: تغيير النتائج، وتغيير العملية، وتغيير الهوية.
- الطريقة الأكثر فاعلية لتغيير عاداتك ليست التركيز على ما تريد تحقيقه، وإنما على ما تريد أن تصبح عليه.
- إن هويتك تنبع من عاداتك. وكل فعل يعد عملية تصويت على نوعية الشخص الذي تريد أن تصبح عليه.
- كي تحقّق الصورة المُثلى لنفسك أنت بحاجة إلى تنقيح معتقداتك على نحو متواصل، وتحديث هويتك والتوسع فيها.
- السبب الحقيقي وراء أهمية العادات ليس أنها من الممكن أن تجلب لك نتائج أفضل (رغم أن بمقدورها هذا)، وإنما لأنها يمكن أن تغير معتقداتك بشأن نفسك.

3

كيف تبني عادات أفضل في أربع خطوات بسيطة؟

في العام 1898 أجرى عالم نفس يُدعى إداورد ثورندايك تجربة كان من شأنها أن ترسي أساس فهمنا للكيفية التي تعمل بها العادات وللقواعد التي توجه سلوكنا. كان ثورندايك مهتمًّا بدراسة سلوك الحيوانات، وبدأ بالعمل مع القطط.

وضع ثورندايك كل قطة داخل جهاز يعرف باسم صندوق الالغاز. كان الصندوق مصممًا بحيث تستطيع القطة الهرب منه عبر باب، وذلك «عن طريق فعل بسيط، مثل جذب حبل ملفوف أو الضغط على رافعة أو الخطو فوق منصة». وعلى سبيل المثال، احتوى الصندوق على رافعة من شأنها، عند الضغط عليها، أن تفتح بابًا في جانب الصندوق. وبمجرد أن ينفتح الباب، تندفع القطة خارجة منه وتهرع إلى طبق فيه طعام.

كانت غالبية القطط ترغب في الهروب بمجرد وضعها داخل الصندوق، فكانت تدس أنوفها في الأركان، وتدفع قوائمها عبر الفتحات، وتعبث بالأشياء غير المثبتة جيدًا. وبعد بضع دقائق من الاستكشاف، كانت القطط تضغط على الرافعة السحرية، فينفتح الباب، ومن ثم تهرب.

تتبع ثورندايك سلوك كل قطة عبر تجارب عدة. في البداية، كانت القطة تتحرّك في أرجاء الصندوق عشوائيًّا. لكن بمجرد الضغط على

الرافعة وفتح الباب، كانت عملية التعلم تبدأ. وتدريجيًّا، تعلّمت كل قطة الربط بين فعل الضغط على الرافعة والمكافأة المتمثلة في الهروب من الصندوق والحصول على الطعام.

وبعد عشرين إلى ثلاثين تجربة، يصير هذا السلوك أوتوماتيكيًّا ومعتادًا لدرجة أن القطة تهرب في غضون بضع ثوان. وقد كتب ثورندايك على سبيل المثال: «القطة رقم 12 استغرقت الوقت التالي للقيام بالمهمة. 160 ثانية، 30 ثانية، 90 ثانية، 60، 15، 28، 20، 30، 22، 11، 15، 20، 12، 10، 14، 10، 8، 8، 5، 10، 8، 6، 6، 7».

خلال المحاولات الثلاث الأولى هربت القطة في وقت يبلغ دقيقة ونصفًا في المتوسط، بينما في المحاولات الثلاث الأخيرة بلغ متوسط الوقت 6,3 ثوانٍ. فمع التدريب، ارتكبت كل قطة أخطاء أقل وصارت أفعالها أسرع وأكثر أوتوماتيكية. وبدلًا من تكرار الأخطاء نفسها، بدأت القطّة في الوصول مباشرة إلى الحلّ.

وقد وصف ثورندايك، من خلال دراسته، عملية التعلّم بالكلمات التالية: «إن السلوكيات التي تتبعها نتائج مُرْضية تميل إلى التكرار، وتلك التي تتمخّض عن نتائج غير مرضية من الأقل ترجيحًا أن تتكرّر». وتقدم دراساته نقطة البدء المثالية لمناقشة كيفية تكون العادات في حياتنا. كما تقدّم جوابًا لبعض من أهم الأسئلة مثل: ما هي العادات؟ ولماذا يكترث الدماغ ببنائها من الأساس؟

لماذا يبني الدماغ العادات

العادة هي سلوك تكرّر عددًا كافيًا من المرات بحيث صار أوتوماتيكيًّا. وتبدأ عملية بناء العادات بالتجربة والخطأ. فمتى واجهت موقفًا جديدًا في الحياة، يتعيّن على دماغك أن يتخذ قرارًا. «كيف أستجيب لهذا الأمر؟». فعندما تواجه أي مشكلة لا تكون واثقًا في

البداية من كيفية حلّها. ومثل قطة ثورندايك، ستجرّب أشياء مختلفة كي ترى أيها ينجح معك.

يكون النشاط العصبي في الدماغ مرتفعًا خلال هذه المرحلة. فأنت تحلّل الموقف بحرص وتتخذ قرارات واعية بشأن كيفية الاستجابة، وتستوعب أطنانًا من المعلومات الجديدة وتحاول تفهّمها كلّها. ويكون الدماغ منشغلًا بتعلّم مسار العمل الأكثر فاعلية وقتها.

من حين لآخر، ومثل القطة التي تضغط على الرافعة، تعثر مصادفة على أحد الحلول. فمثلًا عندما تشعر بالقلق، تكتشف أن الركض يهدئك. وحين تكون منهكًا ذهنيًّا بعد يوم عمل طويل، تدرك أن من شأن ألعاب الفيديو أن تساعدك على الاسترخاء. فأنت تستكشف وتستكشف وتستكشف، ثم تحصل - فجأة - على المكافأة.

وبعد أن تَعْثُرْ مصادفة على المكافأة غير المتوقّعة، تغير استراتيجيتك في المرة القادمة. يبدأ دماغك على الفور في تصنيف الحوادث التي تسبق حصولك على المكافأة. «مهلًا لحظة، كان هذا شعورًا طيبًا. ما الذي فعلته قبله مباشرة؟».

هذه هي حلقة feedback الكامنة وراء كل الأنشطة البشرية: التجربة، والفشل، والتعلّم، والتجربة بصورة مختلفة. ومع التدريب، تَقِلّ الحركات عديمة النفع، وتَتَعَزّزْ الأفعال المفيدة. وهذه هي عملية بناء العادات.

وكلما واجهت أي مشكلة على نحو متكرر، يبدأ دماغك في أتمتة عملية حلها. فعاداتك ما هي إلا سلسلة من الحلول الأوتوماتيكية التي تحلّ المشكلات والضغوط التي تواجهها بصورة دورية. وكما كتب عالم النفس السلوكي جيسون هرينا فإن: «العادات، ببساطة، هي حلول موثوق بها لمشكلات متكرّرة في بيئتنا».

ومع تَكَوُّنْ العادة، فإن مستوى النشاط داخل الدماغ يقل. فأنت تتعلّم التركيز على المؤشرات التي تتنبأ بالنجاح، وتهمل ما عداها. وحين تواجه موقفًا مشابهًا في المستقبل، ستعلم تمامًا ما تبحث عنه. فلا توجد حاجة إلى تحليل كل زاوية من الموقف. ويتجاوز دماغك عملية التجربة والخطأ ويخلق قاعدة عقلية مفادها: إذا حصل هذا فافعل ذلك. وهذه السيناريوات الإدراكية يمكن اتباعها أوتوماتيكيًّا كلما كان الموقف مناسبًا. وهكذا، كلما شعرت بتراكم الضغوط، ستشعر بالرغبة في الركض. وبمجرد أن تدخل إلى منزلك، تمسك عصا التحكّم في جهاز الألعاب. والخيار الذي تَطَلَّب في ما سبق مجهودًا، صار الآن أوتوماتيكيًّا. لقد خُلِقَتْ العادة.

إن العادات اختصارات عقلية مكتسبة من واقع الخبرة. وبصورة ما، ما العادة إلا ذكرى للخطوات التي اتبعتها سابقًا من أجل حل مشكلة في الماضي. وكلما كانت الظروف مناسبة، يمكنك الاعتماد على هذه الذكرى بحيث تُطَبِّقْ الحلّ نفسه أوتوماتيكيًّا. والسبب الوحيد الذي يجعل الدماغ يتذكّر الماضي هو لكي يتنبّأ بشكل أفضل بما سينجح في المستقبل.

إن عملية تكوين العادات مفيدة للغاية لأن العقل الواعي يعد عنق الزجاجة بالنسبة إلى الدماغ. فهو قادر الانتباه إلى مشكلة واحدة وحسب في المرة الواحدة، ونتيجة لذلك فإن الدماغ يعمل دائمًا من أجل الحفاظ على انتباهك الواعي بحيث يكون مقتصرًا على أكثر المهام أهمية. ومتى أمكن، يفوض العقل الواعي المهام إلى العقل اللاواعي كي يؤدّيها بصورة أوتوماتيكية. وهذا تحديدًا ما يحدث حين تتشكّل إحدى العادات. فالعادات تقلل الحِمل الإدراكي وتُحَرِّرْ القدرة العقلية، بحيث يمكنك توزيع انتباهك على المهام الأخرى.

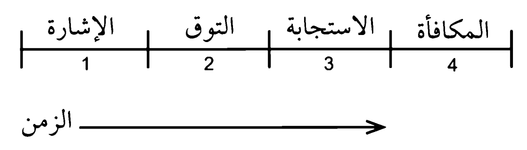
ورغم ما تتّسم به العادات من فعالية، فإن بعض الأشخاص لا يزالون يتساءلون بشأن فوائدها. والحجّة تسير على النحو التالي: «هل ستتسبّب العادات في جعل حياتي مملة وكئيبة؟ لا أريد أن أظل أسير نمط حياة لا أستمتع به. أليس هذا القدر الكبير من السلوك الروتيني يسلب الحياة من حيويتها وتلقائيتها؟». كلا البتة. فمثل هذه الأسئلة تُرسي انفصامًا زائفًا؛ إذ تجعلك تظن بأن عليك الاختيار بين بناء العادات والحصول على حريتك. وفي الواقع، كلا من الاثنين يكمل الآخر.

إن العادات لا تقيّد الحرية، بل هي تخلقها. وفي الواقع، الأشخاص الذين لا يحسنون التعامل مع عاداتهم هم غالبًا أقل الأشخاص من حيث مقدار الحرية التي يملكونها. فمن دون عادات مالية حسنة، ستعاني على الدوام من أجل كسب الدولار التالي، ومن دون عادات صحّية حسنة، ستبدو دائمًا وكأنك في حالة احتياج للطاقة، ومن دون عادات تعلّم حسنة، ستشعر دائمًا وكأنك متخلّف في تعليمك. وإذا وجدت نفسك مجبرًا دائمًا على اتخاذ قرارات بشأن المهام البسيطة - متى ينبغي أن أتدرب، أين أذهب للكتابة، متى أدفع فواتيري - حينها سيكون لديك وقت أقل للحرية. وحين تجعل هذه الأمور الأساسية في الحياة أسهل ستتمكّن وقتها من خلق المساحة العقلية اللازمة للتفكير الحر والإبداع.

وعلى العكس، حين تستفيد من قوة عاداتك بحيث تتولّى شؤون حياتك الأساسية، سيتحرّر عقلك ويُرَكِّزْ على التحدّيات الجديدة ويتقن التعامل مع المجموعة الجديدة من المشكلات. فبناء العادات في الحاضر يتيح لك أن تفعل ما تريد في المستقبل.

العلم الكامن خلف كيفية عمل العادات

يمكن تقسيم عملية بناء العادة إلى أربع مراحل بسيطة: الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة[1]. ويمكن لتقسيم العملية إلى هذه الأجزاء الأساسية أن يساعدنا في فهم ماهية العادات، وكيفية عملها، وكيفية تحسينها.



كل العادات تمر في المراحل الأربع نفسها بالترتيب ذاته: الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة.

هذا النمط ذو الأربع مراحل هو العمود الفقري لكل عادة، ويمر دماغك بهذه الخطوات بالترتيب ذاته في كل مرة.

أولًا، هناك الإشارة. والإشارة تنبّه الدماغ كي يبدأ سلوكًا ما. والإشارة عبارة عن معلومة تَتَنَبَّأُ بمكافأة. كان أسلافنا في عصور ما قبل التاريخ ينتبهون إلى الإشاراة التي تُنبئ بمواقع المكافآت الأساسية مثل الطعام والماء والجنس. واليوم، نحن نقضي غالب أوقاتنا في إدراك الإشارات التي تتنبأ بالمكافآت الثانوية كالمال والشهرة والسلطة والمكانة والتقدير والتقبّل والحب والصداقة، أو الإحساس بالرضا الشخصي. (بطبيعة الحال هذه المساعي تحسّن على نحو غير مباشر

---

(1) سيتعرف من قرأ منكم كتاب *The Power of Habit* لتشارلز دوهيج على هذه المصطلحات. لقد ألَّف دوهيج كتابًا عظيمًا، وأنوي أن أكمل ما وصل إليه عن طريق تضمين هذه المراحل في أربعة قوانين بسيطة يمكن تطبيقها من أجل بناء عادات أفضل في الحياة والعمل.

من فرص بقائنا وتناسلنا، وهذا هو المحفز الأعمق الكامن خلف كل شيء نفعله).

إن عقلك يعمل بصورة متواصلة على تحليل بيئتك الداخلية والخارجية بحثًا عن إشارات عن المواقع التي توجد بها المكافأة. وبما أن الإشارة هي المؤشر الأول الذي يوضح اقترابنا من المكافأة، فمن الطبيعي أن تؤدي بنا إلى التوق.

والتوق هو الخطوة الثانية، وهو قوة تحفيزية تكمن خلف كل عادة نقوم بها. فمن دون مستوى ما من التحفيز أو الرغبة - من دون التوق إلى التغيير - لا يكون لدينا سبب للفعل. إننا لا نتوق إلى العادة نفسها، وإنما إلى تغيير الحالة الذي تقدّمه لنا. فأنت لا تتوق إلى تدخين سيجارة، وإنما تتوق إلى الشعور بالارتياح الذي تقدّمه له. وأنت لا تشعر بالتحفيز من جانب فعل غسل أسنانك بالفرشاة، وإنما ما يحفزك هو الشعور بفمك نظيفًا. وأنت لا تريد تشغيل التلفاز، بل تريد أن تحظى بالترفيه. إن كل توق مرتبط برغبة في تغيير حالتك الداخلية. وهذه نقطة مهمة سأتعرض لها بالنقاش تفصيلًا في موضع لاحق.

يختلف التوق من شخص إلى آخر. نظريًّا، من شأن أي معلومة أن تحفّز لديك توقًا، لكن من الناحية العملية فالناس لا تحفّزهم الإشارات عينها. فبالنسبة إلى المقامر، يعد صوت ماكينة المقامرة محفّزًا قويًّا يُذكّي داخله رغبة قوية في المقامرة، لكن بالنسبة إلى شخص نادرًا ما يقامر، فإن أصوات الكازينو لا تعدو كونها محض ضوضاء في الخلفية. فالإشارات تظلّ بلا معنى إلى أن يتم تأويلها. وإن أفكار الشخص ومشاعره وانفعالاته هي ما يحوّل الإشارات إلى توق.

الخطوة الثالثة هي الاستجابة. والاستجابة هي العادة الفعلية التي تقوم بها، ويمكن أن تتّخذ صورة فكرة أو فعل. ويعتمد حدوث الاستجابة من

عدمه على مقدار تحفيزك ومقدار التوتر المرتبط بالسلوك. فإذا تطلّب فعلٌ معيّنٌ قدرًا من الجهد البدني أو العقلي أكبر مما أنت مستعد لبذله، حينها فلن تقوم به. أيضًا تعتمد استجابتك على قدرتك. يبدو الأمر بديهيًّا، لكن العادة لا تَحْدُثْ إلا إذا كنت قادرًا على القيام بها. فإذا كنت تريد تسجيل رمية ساحقة (سْلام دانك) في كرة السلة لكنك لا تستطيع القفز عاليًا كي تصل إلى الحلقة، حينها ستعجز عن القيام بها.

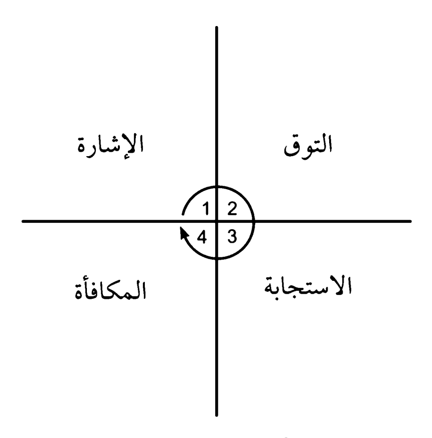
وأخيرًا، تؤدّي الاستجابة إلى المكافأة. والمكافآت هي المقصد النهائي لكل عادة. فالإشارة معنية بملاحظة المكافأة، والتوق معني بالرغبة في الحصول على المكافأة، والاستجابة معنية بمحاولة الحصول على المكافأة. ونحن نسعى إلى المكافآت لأنها تخدم غرضين: (1) إنها تشبعنا، (2) إنها تعلّمنا.

الغرض الأول للمكافأة أنها «تشبع توقنا». نعم، إن المكافآت لها فوائد في حدِّ ذاتها. فالطعام والماء يقدّمان الطاقة التي تحتاجها من أجل البقاء. والحصول على ترقية يجلب لك مزيدًا من المال والتقدير. والحصول على قوام ممشوق يحسّن من صحتك ويحسّن من فرصك مع الجنس الآخر. غير أن المنافع الفورية تتمثّل في أن المكافأة تشبع توقك للأكل أو للحصول على المكانة أو للحصول على التقبّل. فالمكافآت تقدم لك الإشباع والتحرر من التوق، ولو لحظيًّا.

ثانيًا، تعلّمنا المكافآت أي الأفعال يستحق التذكر في المستقبل. إن دماغك جهاز راصد للمكافآت. وبينما تمضي في حياتك فإن جهازك العصبي الشعوري يعمل بصورة متّصلة على رصد الأفعال التي تشبع رغباتك وتقدّم لك المتعة. ومشاعر المتعة والإحباط جزء من آلية feedback التي تساعد دماغك على التمييز بين الأفعال المفيدة والأفعال غير المفيدة. والمكافأة تغلق حلقة feedback وتكمل دائرة العادات.

إذا كان السلوك قاصرًا في أيٍّ من المراحل الأربع، فلن يصير عادة. فإذا تخلّصت من الإشارة فلن تبدأ العادة من الأساس، وإذا قلّلت التوق فلن تشعر بالتحفيز الكافي للفعل، وإذا جعلت السلوك صعبًا فستعجز عن القيام به، وإذا لم تشبع المكافأة رغبتك، حينها فلن يكون لديك سبب لتكرار السلوك في المستقبل. فمن دون الخطوات الثلاث الأولى لن يحدث السلوك، ومن دون الخطوات الأربع كلها لن يتكرّر السلوك.

حلقة العادات



أفضل وصف للمراحل الأربع للعادات هو حلقة feedback. فهي تشكّل دائرة مفرغة تعمل في كل لحظة من لحظات حياتك. إن «حلقة العادات» هذه تعمل دائمًا على مسح البيئة المحيطة، وتتنبأ بما سيحدث بعد ذلك، وتجرّب استجابات مختلفة، وتتعلّم من النتائج[1].

---

(1) يستحق تشارلز دوهيج ونير إيال تقديرًا خاصًّا من أجل تأثيرهما على هذه الصورة. إن هذا التمثيل لحلقة العادات هو مزيج من اللغة التي استخدمها دوهيج في كتابه *The Power of Habit*، والتصميم الذي استخدمه إيال في كتابه *Hooked*.

وإيجازًا نقول إن الإشارة تحفّز التوق، والتوق يدفعنا إلى الاستجابة، والاستجابة تقدّم لنا المكافأة، والمكافأة تشبع توقنا، وفي النهاية تصير مرتبطة بالاشارة. وتشكّل هذه الخطوات الأربع معًا neurological feedback loop – الإشارة والتوق والاستجابة والمكافأة؛ تتبعها الإشارة والتوق والاستجابة والمكافأة – تمكّنك في النهاية من تكوين عادات أوتوماتيكية. وتعرف هذه الدائرة باسم حلقة العادات.

لا تحدث هذه العملية المكوّنة من أربع خطوات بين الحين والآخر، وإنما هي حلقة feedback متواصلة تعمل وتنشط خلال كل لحظة من لحظات الحياة؛ حتى في الوقت الحالي. فالدماغ يعمل على مسح البيئة المحيطة على الدوام، ويتنبّأ بما سيحدث بعد ذلك، ويجرّب استجابات مختلفة، ويتعلّم من النتائج. تكتمل العملية كلها في جزء من الثانية، ونحن نستخدمها مرارًا وتكرارًا من دون أن ندرك كل شيء حدث في اللحظة السابقة.

ويمكننا تقسيم هذه الخطوات الأربع إلى مرحلتين: مرحلة المشكلة ومرحلة الحل. تتضمّن مرحلة المشكلة كلًّا من الإشارة والتوق، وفيها تدرك أن ثمة شيئًا بحاجة إلى التغيير. أما مرحلة الحل فتتضمّن الاستجابة والمكافأة، وفيها تقوم بفعل وتحقّق التغيير المنشود.

مرحلة المشكلة		مرحلة الحل	
1. الإشارة	2. التوق	3. الاستجابة	4. المكافأة

إن سلوكنا كله مدفوع بالرغبة في حلّ مشكلةٍ ما. أحيانًا تتمثّل المشكلة في أنك تلاحظ شيئًا جيدًا وترغب في الحصول عليه. وأحيانًا

تتمثّل المشكلة في شعورك بالألم والرغبة في التخلّص منه. في أي من الحالتين، يكون غرض كل عادة هو حلّ المشكلات التي تواجهك.

في الجدول المعروض أدناه، يمكنك أن ترى عددًا من الأمثلة على ما يبدو عليه ذلك الأمر في الحياة الواقعية.

تخيّل أنك دخلت غرفة مظلمة، وقمت بتشغيل مفتاح الإضاءة. لقد أدّيت هذه العادة البسيطة مرات كثيرة لدرجة أنها باتت تحدث من دون تفكير. فأنت تمر في المراحل الأربع كلّها في جزء من الثانية. إن الرغبة في الفعل تحرّكك من دون تفكير.

عندما نصبح بالغين، نادرًا ما ندرك العادات التي تحرّك حياتنا. فغالبية الناس لا يفكّرون البتة في حقيقة أننا نبدأ بربط فردة الحذاء نفسها كل يوم، أو نفصل المحمصة عن الكهرباء بعد كل عملية استخدام، أو دائمًا ما نغيّر ملابسنا ونرتدي ملابس مريحة بعد الوصول إلى البيت من العمل. فبعد عقود من البرمجة العقلية، ننجرف أوتوماتيكيًا في هذه الأنماط الخاصة بالتفكير والفعل:

مرحلة المشكلة		مرحلة الحل	
1. الإشارة	2. التوق	3. الاستجابة	4. المكافأة
يصدر هاتفك أزيزًا ليعلمك بوصول رسالة نصّية جديدة.	أنت تريد أن تعرف محتوى الرسالة.	تمسك بالهاتف وتقرأ الرسالة.	ترضي توقك إلى قراءة الرسالة. يصير الإمساك بالهاتف مرتبطًا بصوت أزيز الهاتف.

مرحلة المشكلة		مرحلة الحل	
ترد على رسالة بريد إلكتروني	تبدأ في الشعور بالتوتر وبضغط العمل، وتريد أن تشعر بأنك مسيطر على الأمر.	تقضم أظافرك.	ترضي توقك إلى تقليل التوتّر. يصير قضم أظافرك مرتبطًا بالرد على البريد الإلكتروني.
تستيقظ من النوم.	تريد أن تشعر باليقظة والانتباه.	تشرب فنجانًا من القهوة.	ترضي توقك إلى الشعور باليقظة والانتباه. يصير شرب القهوة مرتبطًا بالاستيقاظ.
تشم رائحة المخبز وأنت تسير في الشارع المجاور لمحل عملك.	تبدأ في التوق إلى تناول كعكة.	تشتري كعكة وتتناولها.	ترضي توقك إلى تناول كعكة. يصير شراء كعكة مرتبطًا بالسير في الشارع المجاور لمحل عملك.
تتعثر في أحد المشروعات في عملك.	تشعر بأنك عاجز عن التقدّم وتريد أن تخفّف من شعورك بالاحباط.	تمسك بهاتفك وتبدأ في تفقد وسائل التواصل الاجتماعي.	ترضي توقك إلى الشعور بالارتياح. يصير تفقد وسائل التواصل الاجتماعي مرتبطًا بشعورك بالعجز عن التقدّم في العمل.

مرحلة المشكلة		مرحلة الحل	
تدخل إلى غرفة مظلمة.	تريد أن ترى.	تفتح مفتاح النور.	ترضي توقك إلى الرؤية. يصير تشغيل مفتاح النور مرتبطًا بوجودك في غرفة مظلمة.

القوانين الأربعة لتغيير السلوك

في الفصول التالية سنرى مرارًا وتكرارًا كيف أن مراحل: الإشارة والتوق والاستجابة والمكافأة، الأربع، تؤثّر على كل شيء نفعله يوميًّا تقريبًا. لكن قبل أن نفعل هذا، نحتاج إلى تحويل هذه المراحل الأربع إلى إطار عمل قابل للتطبيق يمكننا استخدامه في بناء العادات الحسنة والتخلّص من العادات السيئة.

أُشِير إلى هذا الإطار باسم «القوانين الأربعة لتغيير السلوك»، وهو يُقَدِّم مجموعة بسيطة من القواعد الهادفة إلى خلق العادات الحسنة والتخلّص من العادات السيئة. ويمكنك التفكير في كل قانون على أنه رافعة تُؤَثِّر على السلوك البشري. وحين تكون الروافع في موضعها الصحيح، تتم عملية بناء العادات من دون مجهود. لكن حين تكون في موضع خاطئ، يصير الأمر مستحيلًا تقريبًا.

	كيفية بناء عادة حسنة
القانون الأول (الإشارة)	اجعلها واضحةً.
القانون الثاني (التّوق)	اجعلها جذّابةً.

	كيفية بناء عادة حسنة
القانون الثالث (الاستجابة)	اجعلها سهلةً.
القانون الرابع (المكافأة)	اجعلها مشبعةً.

وبإمكاننا عكس هذه القوانين بهدف التخلّص من العادات السيئة.

	كيفية التخلص من عادة سيئة
الصورة المعكوسة للقانون الأول (الإشارة)	اجعلها خفيةً.
الصورة المعكوسة للقانون الثاني (التوق)	اجعلها غير جذابةٍ.
الصورة المعكوسة للقانون الثالث (الاستجابة)	اجعلها صعبةً.
الصورة المعكوسة للقانون الرابع (المكافأة)	اجعلها غير مشبعةٍ.

سيكون تصرفًا غير مسؤول مني إذا زعمتُ أن هذه القوانين الأربعة تمثل إطار عمل شاملًا لتغيير أي سلوك بشري، غير أنني أعتقد بأنها قريبة من ذلك. وكما سترى قريبًا، فإن القوانين الأربعة لتغيير السلوك تنطبق على كل مجال تقريبًا، من الرياضة إلى السياسة، ومن الفن إلى الطب، ومن الكوميديا إلى الإدارة. ويمكن استخدام هذه القوانين بصرف النظر عن التحدّيات التي تواجهها. وما من حاجة إلى استراتيجيات مختلفة تمامًا لكل عادة.

فكلما أردت تغيير سلوكك، يمكنك ببساطة أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

1. كيف يمكنني أن أجعله واضحًا؟
2. كيف يمكنني أن أجعله جذّابًا؟
3. كيف يمكنني أن أجعله سهلًا؟
4. كيف يمكنني أن أجعله مُشبعًا؟

إذا سبق أن تساءلت: «لماذا لا أفعل ما أقول إنني سأفعله؟ لماذا لا أفقد الوزن، أو أتوقّف عن التدخين، أو أبدأ في الادخار من أجل التقاعد، أو أبدأ عملًا جانبيًّا؟ لماذا أقول إن شيئًا ما مهمًّا لكنني لا أجد له الوقت كي أفعله؟». إجابة هذه الأسئلة يمكن أن توجد في موضع ما داخل هذه القوانين الأربعة. فمفتاح بناء العادات الحسنة والتخلّص من العادات السيئة هو فهم هذه القوانين الأساسية وكيفية تغييرها لما يتلاءم مع موقفك. فكل هدف مقدّر له الفشل إذا سار على نحو يخالف الطبيعة البشرية.

إن عاداتك تتشكّل بواسطة الأنظمة الموجودة في حياتك. وفي الفصول التالية سنناقش هذه القوانين واحدًا تلو الآخر، ونبيّن كيف يمكنك استخدامها في بناء نظام تتجلى فيه العادات الحسنة بصورة طبيعية، وتندثر فيه العادات السيئة من تلقاء نفسها.

ملخّص الفصل

- العادة هي سلوك تكرّر عددًا كافيًا من المرات بحيث صار أوتوماتيكيًّا.
- الهدف النهائي للعادات هو حل مشكلات الحياة بأقل قدر ممكن من الطاقة والجهد.
- أي عادة يُمْكِنْ اختزالها إلى حلقة feedback التي تتضمن أربع مراحل: الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة.
- القوانين الأربعة لتغيير السلوك هي مجموعة بسيطة من القواعد يمكننا استخدامها لبناء عادات أفضل. وهذه القوانين هي: (1) اجعلها واضحةً. (2) اجعلها جذّابةً. (3) اجعلها سهلةً. (4) اجعلها مُشبعةً.

القانون الأول

اجعلها واضحةً

4

الرجل الذي لم يبدُ على ما يرام

أخبرني الإخصائي النفسي غاري كلاين ذات مرة بقصّة امرأة كانت تحضر تجمعًا عائليًّا. كانت المرأة تعمل منذ سنوات كَمُسْعِفَة، وعند وصولها إلى التجمّع نظرت إلى حمّيها وشعرت بقلق شديد.

قالت له: «لا يعجبني حالك».

رد عليها حموها، الذي كان يشعر بأنه في حال طيّب، مازحًا بقوله: «حسنًا، وأنا لا يعجبني حالك أيضًا».

أصرّت قائلة: «كلا، أنت بحاجة إلى الذهاب إلى المستشفى الآن».

وبعد بضع ساعات، كان الرجل يخضع لجراحة مُنْقِذَة للحياة بعد أن كشف الفحص عن أنه يعاني انسدادًا في شريان رئيسي، وكان مُعَرَضًا لخطر الإصابة بأزمة قلبية وشيكة. ومن دون حدس زوجة ابنه، كان من الممكن أن يموت.

ما الذي رأته هذه المسعفة؟ وكيف تنبّأت بالأزمة القلبية الوشيكة؟

عند انسداد الشرايين الرئيسية، يُرَكِّزْ الجسم على إرسال الدم إلى الأعضاء الحيوية، وبعيدًا عن المواضع الطرفية القريبة من الجلد. وتكون نتيجة ذلك تغيير في نمط توزيع الدم في الوجه. وبعد سنوات من العمل مع أشخاص مصابين بأزمات قلبية، اكتسبت المرأة من دون وعي منها القدرة على تَبَيُّنْ هذا النمط فور رؤيته. لم تستطع تفسير ماهية ما شاهدته في وجه حمّيها، غير أنها كانت تعلم أن ثمة خطبًا ما.

نجد قصصًا مشابهة في مجالات أخرى. على سبيل المثال، بمقدور المحلّلين العسكريين تحديد أي نقطة يرونها على شاشة الرادار تعد صاروخًا معاديًا، وأي نقطة هي طائرة تنتمي إلى سربهم الجوي رغم أن الاثنين يتحرّكان بالسرعة نفسها ويطيران على الارتفاع نفسه ويبدوان متماثلين على شاشة الرادار من كل جانب. وخلال حرب الخليج، أنقذ الرائد البحري مايكل رايلي بارجة كاملة حين أمر بإطلاق النيران على صاروخ متجه نحوها؛ رغم أنه بدا على الرادار شبيهًا تمامًا بإحدى طائرات هذه البارجة. لقد اتخذ القرار السليم، لكن حتى رؤساءه لم يكن بوسعهم تفسير كيف فعل هذا.

معروف أيضًا عن أمناء المتاحف قدرتهم على تبيّن الاختلافات بين القطع الفنية الأصلية والقطع الزائفة المُنتَجَة بأيدٍ خبيرة، رغم أنهم لا يستطيعون تحديد التفاصيل التي دلّت على ذلك. وبمقدور اختصاصيي الأشعة المتمرّسين النظر إلى صورة بالأشعة للدماغ وتبيّن المنطقة التي ستحدث فيها السكتة الدماغية قبل أن تظهر أي علامات واضحة للعين غير المدربة. كما أنني سمعت عن مصفّفات شعر يعرفن ما إذا كانت العميلة حاملًا أم لا استنادًا إلى ملمس شعرها.

إن الدماغ البشري ماكينة تنبؤات. وهو يستوعب البيئة المحيطة به على نحو متواصل ويحلّل المعلومات التي يعثر عليها. وكلما تعرّضت إلى شيء على نحو متكرر - مثل المسعفة التي رأت وجه المصاب بالأزمة القلبية أو المحلل العسكري الذي رأى الصاروخ على شاشة الرادار - فإن دماغك يبدأ في ملاحظة ما يهم، ويرتب التفاصيل ويبرز الإشارات ذات الصلة، ويصنّف المعلومات من أجل الاستخدام المستقبلي.

وبقدر كافٍ من التدريب، ستتمكّن من تبين الإشارات التي

تتنبّأ بنتائج معينة من دون أن تفكّر بها على نحو واعٍ. فدماغك يقوم أوتوماتيكيًّا بتشفير الدروس المكتسبة من خلال الخبرة. ولا نستطيع على الدوام تفسير ماهية ما نتعلّمه، غير أن التعلّم يحدث طوال الوقت، وقدرتك على ملاحظة الإشارات ذات الصلة في أي موقف بعينه تعد الأساس لكل عادة تقوم بها.

إننا نحط من قيمة مقدار ما تستطيع أدمغتنا وأجسادنا القيام به من دون تفكير. فأنت لا تأمر الشعر بأن ينمو، أو القلب بأن يضخ الدم، أو الرئتين بأن تتنفّسا، أو المعدة بأن تهضم الطعام. ومع ذلك فجسدك يتولّى كل هذه الأمور وغيرها الكثير بصورة أوتوماتيكية. فأنت أكثر بكثير من ذاتك الواعية.

تدبّر غريزة الجوع. كيف تعرف حين تكون جائعًا؟ لا يتعيّن عليك بالضرورة أن ترى كعكة على الطاولة كي تدرك أن وقت تناول الطعام قد حان. فالشهية والجوع يجري التحكم بهما بصورة لا واعية. يمتلك جسدك العديد من حلقات feedback التي تنبّهك تدريجيًّا حين يكون وقت تناول الطعام قد حان، والتي تَتَتَبَّع ما يحدث من حولك وفي داخلك. ومن الممكن أن ينشط التوق إلى الطعام نتيجة للهرمونات والمواد الكيميائية التي تسري في جسدك. وفجأة، تشعر بالجوع رغم أنك لا تعلم تحديدًا ما أطلق هذا الشعور بداخلك.

هذه واحدة من الأفكار المدهشة المتعلّقة بالعادات: فأنت لست بحاجة إلى أن تكون واعيًا بالإشارة الخاصة بالعادة كي تبدأ. ففي وسعك أن تلاحظ فرصةً ما وأن تبادر بالفعل من دون أن تخصّص قدرًا من الانتباه الواعي لها. وهذا ما يجعل العادات نافعة.

وهو أيضًا ما يجعلها خطيرة. فبينما تتكوّن العادة، تصير أفعالك واقعة تحت توجيه عقلك اللاواعي والأوتوماتيكي. وتسقط فريسة

للأنماط القديمة قبل حتى أن تدرك ما يحدث. فما لم يوضح شخص ما الأمر لك، ربما تعجز عن ملاحظة أنك تغطّي فمك بيدك كلما ضحكت، أو أنك تعتذر قبل توجيه أي سؤال، أو أن لديك عادة إكمال عبارات الآخرين. وكلما كرّرت هذه الأنماط، صار من الأقل ترجيحًا أن تتساءل عما تفعله وعن سبب القيام به.

سمعتُ ذات مرة عن موظف في أحد المتاجر صدرت إليه تعليمات بأن يقطع بطاقات الهدايا الفارغة بعد أن يستهلك العميل الرصيد المتاح بها. وذات يوم، تعامل الموظف مع عدد من العملاء الذين استخدموا بطاقات الهدايا حتى نفاد الرصيد. وحين جاء العميل التالي، أمسك الموظف ببطاقة ائتمانه ثم قطع البطاقة بالمقص إلى نصفين بشكل أوتوماتيكي تمامًا؛ قبل أن ينظر إلى العميل المذهول ويدرك ما فعل.

ثمة امرأة أخرى قابلتها في أثناء أبحاثي، وكانت تعمل مدرّسة في روضة أطفال قبل أن تُغَيِّر مهنتها وتعمل في إحدى الشركات. ورغم أنها تعمل الآن مع أشخاص بالغين، لا تزال عاداتها القديمة تسيطر عليها، وما برحت تسأل زملاءها في العمل عما إذا كانوا قد غسلوا أيديهم بعد الذهاب إلى الحمام. كما عرفت بشأن ذلك الرجل الذي قضى سنوات يعمل حارسًا للشواطئ، والذي كان يصيح من حين لآخر «لا تركض!»، كلما شاهد طفلًا يركض.

مع الوقت، تصير الإشارات التي تُحَفِّزْ عاداتنا شائعة للغاية، إلى درجة أنها تصير غير مرئية تمامًا: الكعكات الموضوعة على طاولة المطبخ، جهاز التحكم عن بُعد الموضوع بجوار الأريكة، الهاتف الموجود في جيبنا. واستجاباتنا لهذه الإشارات تكون مترسخة للغاية لدرجة أنه يبدو وكأن الدافع نحو الفعل يأتي من العدم. ولهذا السبب، علينا أن نبدأ عملية تغيير السلوك بالوعي.

لذا فقبل أن نستطيع بناء عادات جديدة، نحن بحاجة إلى السيطرة على عاداتنا الحالية. يمكن أن يكون هذا الأمر أكثر صعوبة مما يبدو لأنه بمجرد أن تصير العادة مترسّخة في حياتك، فإنها تكون لا شعورية وأوتوماتيكية. وإذا ظلّت العادة لا واعية، لا يمكنك أن تتوقّع تحسينها. وعن هذا قال عالم النفس كارل يونغ: «إلى أن تتمكّن من جعل اللاواعي واعيًا، سيوجّه حياتك وستطلق على هذا اسم القدر».

بطاقة تسجيل العادات

تعدّ منظومة السكك الحديدية اليابانية واحدة من أفضل المنظومات على مستوى العالم. وإذا ركبت أحد القطارات في طوكيو، ستلاحظ أن لمشغّلي القطارات عادة غريبة.

فعندما يقوم الواحد منهم بتشغيل القطار، فإنه يشير إلى مختلف الأشياء ويصيح بالأوامر. فمثلًا عندما يقترب القطار من إشارة، يشير مشغّل القطار إليها ويقول: «الإشارة خضراء». وبينما يدخل القطار كل محطة ويغادرها، يشير المشغّل نحو مؤشر السرعة ويصيح مناديًا بالسرعة المحدّدة التي تظهر على المؤشر. وحين يحين وقت المغادرة، يشير المشغّل إلى الجدول الزمني ويقول الوقت. وعلى الرصيف، يؤدّي باقي الموظفين أفعالًا مشابهة. فقبل مغادرة كل قطار لرصيف المحطة، يشير أفراد المحطة على امتداد الرصيف ويصيحون: «كل شيء سليم!». فكل تفصيلة يجري تحديدها، والإشارة إليها، والمناداة بها بصوتٍ عالٍ[1].

(1) حين كنت أزور اليابان، رأيت هذه الاستراتيجية تنقذ حياة امرأة. كان ابنها الصغير قد دخل قطار شينكاسن، وهو واحد من قطارات الرصاصة اليابانية الشهيرة التي تتحرك بسرعة تزيد على مائتي ميل في الساعة، قبل أن يغلق

تُعرَف هذه العملية باسم أسلوب «الإشارة والنداء»، وهي منظومة للسلامة صُمِّمَت بهدف تقليل الأخطاء. يبدو الأمر سخيفًا، غير أنه يعمل بنجاح عظيم. فقد قلّل اسلوب الإشارة والنداء من الأخطاء بنسبة تصل إلى 85 بالمائة، ومنع الحوادث بنسبة تبلغ نحو 30 بالمائة. وقد تبنّت منظومة مترو أنفاق نيويورك نسخة معدلة من هذا الأسلوب تتألّف من «الإشارة فقط»، و«في غضون عامين من التنفيذ انخفضت الحوادث التي تسببها المسافات الخاطئة بين القطارات بنسبة 57 بالمائة.

إن أسلوب الإشارة والنداء فعال للغاية لأنه يرفع مستوى الإدراك من المستوى اللاواعي إلى المستوى الواعي. ولأن على مشغّلي القطارات أن يستخدموا أعينهم وأيديهم وأفواههم وآذانهم، فمن المرجح أن يلاحظوا المشكلات قبل أن يقع خطأ ما.

تقوم زوجتي بشيء مشابه. فكلما كنا بصدد الخروج من المنزل في رحلة، فإنها تنادي بصوت مسموع بأسماء أهم الأشياء على قائمة الحزم. «لديَّ مفاتيحي. لديَّ محفظتي، لديَّ نظارتي، لديَّ زوجي».

كلما صار السلوك أوتوماتيكيًّا، صار من الأقل ترجيحًا أن نفكّر فيه على نحو واعٍ. وحين نفعل شيئًا ما ألف مرة، نبدأ في التغافل عنه. فنحن

القطار أبوابه مباشرة. كانت المرأة خارج القطار بينما انحشر ذراعها في الباب حين مدتها كي تمسك بالصبي. كان القطار على وشك التحرك وذراع المرأة محشورة في الباب، لكن قبل أن ينطلق القطار مباشرة أجرى أحد الموظفين تحققًا من السلامة عن طريق أسلوب «الإشارة والنداء» على امتداد الرصيف. وفي أقل من خمس ثوانٍ، لاحظ الموظف المرأة وتمكّن من منع القطار من المغادرة. انفتح الباب وهرعت المرأة – والدموع تنهمر من عينيها – نحو ابنها، وبعد دقيقة غادر القطار في أمان.

نفترض أن المرة القادمة لن تختلف عن السابقة. فنحن نعتاد للغاية عمل الأشياء إلى درجة أننا لا نتوقّف كي نسأل أنفسنا ما إذا كان هذا هو التصرّف الصحيح أم لا. والعديد من إخفاقاتنا في الأداء إنما يُعزى ببساطة إلى افتقارنا إلى الوعي بالذات.

يتمثّل أحد أكبر التحديات في ما يخص تغيير العادات في الحفاظ على الوعي بما نفعله حقًّا. وهذا يساعد في تفسير لماذا يمكن أن تتسلّل عواقب العادات السيئة إلى حياتنا. فنحن بحاجة إلى منظومة «إشارة ونداء» في حياتنا الشخصية. وهذا هو أصل «بطاقة تسجيل العادات»، وهي عبارة عن تدريب بسيط يمكن استخدامه كي تصير أكثر وعيًا بسلوكياتك. وكي تصنع بطاقتك الخاصة، قم بعمل قائمة بعاداتك اليومية.

إليك مثالًا على ما يمكن أن تحتوي عليه قائمتك:

•أستيقظ	•أغسل أسناني بالفرشاة
•أطفئ المنبّه	•أنظف أسناني بالخيط
•أتفقّد هاتفي	•أضع مزيل رائحة العرق
•أذهب إلى الحمام	•أُعلِّق المنشفة كي تجف
•أزن نفسي	•أرتدي ملابسي
•آخذ حمّامًا	•أصنع لنفسي قدحًا من الشاي

... وهكذا دواليك.

بمجرد أن تصير لديك قائمة كاملة، تدبّر كل سلوك فيها واسأل نفسك: «هل هذه عادة حسنة، أم سيئة، أم عادة محايدة؟». إذا كانت

عادة حسنة اكتب بجوارها العلامة «+»، وإذا كانت سيئة اكتب « – »، وإذا كانت محايدة اكتب «=».

على سبيل المثال، من الممكن أن تبدو القائمة السابقة كالتالي:

•أستيقظ =	•أغسل أسناني بالفرشاة +
•أطفئ المنبّه =	•أنظّف أسناني بالخيط +
•أتفقد هاتفي –	•أضع مزيل رائحة العرق +
•أذهب إلى الحمّام =	•أعلّق المنشفة كي تجف =
•أزن نفسي +	•أرتدي ملابسي =
•آخذ حمّامًا +	•أصنع لنفسي قدحًا من الشاي +

ستعتمد العلامات التي تضعها إلى جوار كل عادة بعينها على موقفك الحالي وعلى أهدافك. فبالنسبة إلى شخص يحاول فقدان الوزن، فإن تناول شريحة من خبز البيجل مع زبد الفول السوداني كل صباح ربما يعدّ عادة سيئة. لكن في حالة شخص يريد أن يزيد وزن وكتلته العضلية ربما يعد السلوك ذاته عادة حسنة. الأمر كله يعتمد على ما تريد تحقيقه[1].

يمكن لتسجيل عاداتك أن يكون عملية أكثر تعقيدًا لسبب آخر كذلك. فالتسميات «عادة حسنة» و«عادة سيئة» غير دقيقة إلى حدٍّ ما. فلا توجد عادات حسنة وعادات سيئة في حدٍّ ذاتها، بل هناك عادات فعّالة وحسب. بمعنى أن العادات فعّالة في حل المشكلات. وكل

---

(1) يستطيع القراء المهتمون الحصول على نموذج كي يصنعوا بطاقة تسجيل العادات الخاصة بهم على الرابط التالي:
.atomichabits.com /scorecard

العادات تخدمك بصورة ما - حتى السيئة منها - ولهذا السبب أنت تكرّرها. وبالنسبة إلى هذا التدريب، قم بتصنيف عاداتك وفق الكيفية التي تفيدك بها على المدى البعيد. وبصورة عامة، العادات الحسنة سيكون لها نتائج إيجابية، بينما العادات السيئة لها نتائج سلبية. فتدخين السجائر قد يقلّل توتّرك الآن (وهذه هي الكيفية التي يخدمك بها)، غير أنه ضار بصحتك على المدى البعيد.

إذا كنت لا تزال تجد صعوبة في تحديد كيفية تصنيف عادة معيّنة، إليك بالسؤال التالي الذي أستخدمه: «هل هذا السلوك يساعدني في أن أصبح ذلك الشخص الذي أتمنّى أن أكونه؟ هل هذه العادة لها تأثير إيجابي أم سلبي على هويتي؟». فالعادات التي تعزز هويتك المنشودة تكون في المعتاد عادات حسنة، والعادات التي تتعارض مع هويتك المنشودة تكون في المعتاد عادات سيئة.

حين تقوم بعمل بطاقة تسجيل العادات خاصتك، لا توجد حاجة إلى تغيير أي شيء في البداية. فالهدف ببساطة هو أن تلاحظ ما يحدث حقًّا. راقب أفكارك وأفعالك من دون أن تصدر عليها أحكامًا أو تنتقدها داخليًّا. لا تلومن نفسك على أخطائك، ولا تمتدح نفسك على نجاحاتك.

إذا كنت تتناول لوحًا من الشكولاتة كل صباح، أقرّ بهذا، كما لو أنك تشاهد شخصًا آخر. «آه، كم هو مثير للاهتمام أن يفعل شيئًا كهذا». وإذا كنت تفرط في تناول الطعام، فقط لاحظ أنك تتناول من السعرات الحرارية أكثر مما ينبغي لك. وإذا كنت تضيع الوقت على الانترنت، لاحظ أنك تهدر حياتك بطريقة لا تريدها.

إن الخطوة الأولى نحو تغيير العادات السيئة هي أن تراقبها وتحدّدها. وإذا شعرت بأنك بحاجة إلى المساعدة، يمكنك تجربة

أسلوب «الإشارة والنداء» على حياتك. قُل بصوت عالٍ الفعل الذي تفكّر في الإقدام عليه والنتيجة التي ستترتّب عليه. إذا أردت أن تقلّل عادة تناول الطعام المرذول لكن لاحظت أنك تمسك بكعكة أخرى، قل بصوتٍ عالٍ: «أنا على وشك أن أتناول هذه الكعكة، لكنني لا أحتاج ذلك. إن تناولها سيجعلني أزداد في الوزن ويضر بصحتي».

إن سماع عاداتك السيئة بصوت عالٍ يجعل عواقبها ملموسة وواقعية أكثر. فهذا يضيف ثقلًا إلى الفعل بدلًا من ترك نفسك تنزلق من دون تفكير إلى سلوكك الروتيني القديم. وهذا الأسلوب مفيد حتى إذا كنت تحاول وحسب أن تتذكّر أحد البنود على قائمة المهام الخاصة بك. فمجرد قول الشيء بصوت عالٍ: «غدًا أحتاج للذهاب إلى مكتب البريد بعد الغداء»، يزيد احتمالات تذكّرك له وفعله. فأنت تحمل نفسك على الإقرار بحاجتك إلى الفعل، وهذا يحدث كل الفارق.

إن عملية تغيير السلوك تبدأ دائمًا بالوعي بسلوكياتك. والاستراتيجيات مثل «الإشارة والنداء»، و«بطاقة تسجيل العادات» تركّز على جعلك تدرك عاداتك، وتقر بالإشارات التي تحفّزها، وهذا يمكِّنك من الاستجابة بطريقة مفيدة لك.

ملخّص الفصل

- مع التدريب الكافي، سيلتقط دماغك الإشارات التي تتنبّأ بنتائج معيّنة من دون التفكير فيها بشكلٍ واعٍ.
- بمجرّد أن تصير العادة أوتوماتيكية، فإننا نتوقف عن الانتباه إلى ما نفعله.
- عملية تغيير السلوك تبدأ دائمًا بالوعي. فأنت بحاجة إلى أن تكون واعيًا بعاداتك قبل أن تستطيع تغييرها.

- أسلوب الإشارة والنداء يرفع مستوى إدراكك من العادة اللاواعية إلى مستوى أكثر وعيًا وذلك عن طريق التعبير اللفظي عن أفعالك.
- بطاقة تسجيل العادات تدريب بسيط يمكنك استخدامه كي تصير أكثر وعيًا بسلوكك.

5

الطريقة المُثلى لبدء عادة جديدة

في العام 2001، بدأ باحثون في بريطانيا العظمى في العمل مع 248 شخصًا من أجل بناء عادات التدريب على مدار أسبوعين. وقد قُسِّمَ المشاركون إلى ثلاث مجموعات.

المجموعة الأولى كانت المجموعة الضابطة، وقد طُلِبَ من أفرادها أن يسجّلوا عدد المرات التي يتدرّبون فيها وحسب.

أما المجموعة الثانية فكانت مجموعة «التحفيز». وهؤلاء لم يُطْلَب منهم فقط تسجيل عدد مرات تدرّبهم وإنما قرأوا كذلك بعض المواد المتعلّقة بفوائد التدريبات البدنية. وقد أوضح الباحثون لأفراد هذه المجموعة كيف يمكن للتدريبات البدنية أن تقلّل من خطر الإصابة بمرض القلب التاجي وتحسّن من صحة القلب.

وأخيرًا كانت هناك مجموعة ثالثة. تلقّى هؤلاء الأفراد العرض التقديمي عينه الذي قُدِّمَ للمجموعة الثانية، وهو ما ضمن حصولهم على القدر عينه من التحفيز. ومع ذلك فقد طُلِبَ منهم أيضًا صياغة خطة توضح متى وأين سيتدربون على مدار الأسبوع التالي. وتحديدًا، أكمل كل عضو في هذه المجموعة العبارة التالية: «خلال الأسبوع التالي سأشارك لمدة لا تقل عن 20 دقيقة في تدريبات جادة في [اليوم] و[الساعة] وذلك في [المكان]».

في المجموعتين الأولى والثانية بلغت نسبة إقبال الأشخاص على التدريبات البدنية مرة واحدة أسبوعيًّا على الأقل 35 و38 بالمائة على التوالي. (ومن المثير للدهشة أن العرض التحفيزي المقدّم إلى المجموعة الثانية بدا عديم التأثير على سلوك أفرادها). غير أن نسبة 91 بالمائة من أفراد المجموعة الثالثة تدرّبوا مرة واحدة أسبوعيًّا على الأقل؛ بمعدل زاد على ضعف المعدل الطبيعي.

إن العبارة التي أكملوها هي ما يشير إليه الباحثون بمصطلح «نية التنفيذ»، وهي خطة تضعها مُسبقًا بشأن وقت ومكان العمل؛ بمعنى توضيح الكيفية التي تنوي بها تنفيذ عادة معينة.

إن الإشارات التي تطلق العادات لها صور عدة ومتنوّعة - الإحساس بارتجاج الهاتف في جيبك، رائحة كعكة الشكولاتة، صوت عربة الإسعاف - غير أن الإشارتين الأهم قاطبة هما الزمن والمكان. وتعمل نية التنفيذ على استغلال قوة هاتين الإشارتين.

بصورة عامة، الصيغة المستخدمة في إنشاء نية التنفيذ هي:

«حين يحدث الموقف س، سأقوم بالاستجابة ص».

وقد بيّنت مئات الدراسات أن نيّات التنفيذ فعالة للغاية في التمسك بالأهداف، سواء تعلّق الأمر بتدوين الوقت المحدّد الذي ستحصل فيه على حقنة مصل الأنفلونزا، أو تسجيل موعد فحص القولون بالمنظار. فهي تزيد احتمالات التزام الناس بعادات مثل ركوب الدراجات، والمذاكرة، والخلود إلى النوم مبكرًا، والتوقّف عن التدخين.

وقد وجد الباحثون أن الإقبال على التصويت يزداد حين يُجبَر الناس على وضع خطط نيات التنفيذ وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة مثل: «أي طريق ستأخذه إلى مركز الاقتراع؟ في أي وقت تخطّط للذهاب؟

أي حافلة ستستقل إلى هناك؟». كما حفّزت برامج حكومية أخرى المواطنين على وضع خطة واضحة لإرسال إقراراتهم الضريبية في الموعد المحدّد، أو قدّمت لهم توجيهات بشأن توقيت وأماكن سداد مخالفات المرور المتأخرة.

المقصد النهائي واضح: فالأشخاص الذين يضعون خطة محددة بشأن توقيت ومكان القيام بعادة جديدة من الأرجح أن يقدموا عليها فعلًا. يحاول أشخاص عديدون أن يغيّروا عاداتهم من دون تحديد هذه التفاصيل الأساسية. فنحن نقول لأنفسنا: «سأتناول طعامًا صحيًّا». أو «سأكتب أكثر». غير أننا لا نحدد متى وأين ستحدث هذه العادات. فنحن نترك هذه الأمور للصدفة، ونأمل أن «نتذكّر وحسب القيام بها». أو أن نشعر بالتحفيز في الوقت الملائم. إن نية التنفيذ تزيل تمامًا أي أفكار ضبابية على غرار: «أريد أن أتدرّب أكثر». أو «أريد أن أكون أكثر إنتاجية»، أو «ينبغي أن أصوّت». وتحوّلها إلى خطة عمل ملموسة.

يظنّ الكثيرون بأنهم يفتقرون إلى التحفيز، بينما ما يفتقرون إليه في الحقيقة هو الوضوح. فليس واضحًا على الدوام متى وأين يقدمون على الفعل. وبعض الأشخاص يمضون حياتهم بالكامل وهم ينتظرون الوقت المناسب للقيام بأحد التحسينات.

بمجرّد وضع نية التنفيذ، لن يكون عليك الانتظار حتى يأتيك الإلهام. هل أكتب أحد الفصول اليوم أم لا؟ هل أتأمّل في الصباح أم بعد الغداء؟ فعندما تأتي لحظة الفعل، لن تكون ثمة حاجة إلى اتخاذ قرار. فقط اتبع خطتك المحدّدة سلفًا.

الطريقة البسيطة لتطبيق هذه الاستراتيجية على عاداتك هي أن تكمل العبارة التالية:

سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان].

- التأمّل: سوف أتأمّل لمدة دقيقة واحدة في السابعة صباحًا في مطبخي.
- المذاكرة: سوف أذاكر الإسبانية لمدة عشرين دقيقة في السادسة مساءً في غرفة نومي.
- التدريب: سوف أتدرّب لمدة ساعة واحدة في الخامسة مساءً في صالة التدريبات المحلّية.
- الزواج: سوف أصنع لشريكة حياتي قدحًا من الشاي في الثامنة صباحًا في المطبخ.

إذا لم تكن واثقًا من وقت البدء في عادتك، جرّب اليوم الأول من الأسبوع أو الشهر أو العام. من المرجح أن يقدم الناس على الفعل في تلك الأوقات لأن الأمل يكون أعظم وقتها. وإذا كان لديك أمل فسيكون لديك سبب للإقدام على الفعل. فالبداية الجديدة تشعرك بالتحفيز.

ثمة فائدة أخرى لنيّات التنفيذ. فاتسامك بالتحديد بشأن ما تريد تحقيقه والكيفية التي ستحقّقه بها سيساعدك على أن تقول لا للأشياء التي تُعِيقْ تَقَدُّمَكْ، وتُشَتِتْ انتباهك، وتُبْعِدَكْ عن الطريق الصحيح. فنحن دائمًا ما نقول نعم للطلبات البسيطة لأننا لسنا واضحين بما يكفي بشأن ما نحتاج إلى عمله بدلًا من ذلك. وحين تكون أحلامك مبهمة، يصير من السهل أن تبرّر لنفسك الاستثناءات الصغيرة طوال اليوم ولا تبدأ في عمل الأشياء المحدّدة التي تحتاج إلى عملها كي تنجح.

امنح عاداتك وقتًا ومكانًا محدّدين في هذا العالم. فالهدف هو أن تجعل الوقت والمكان واضحين تمامًا، لدرجة أنه بقليل من التكرار ستحصل على دفعة للقيام بالأمر الصحيح وفي الوقت الصحيح،

حتى لو لم تستطع أن تقول لماذا. ويقول الكاتب جيسون زويج: «من الواضح أنك لن تتدرّب مطلقًا من دون فكرٍ واعٍ. لكن مثل الكلب الذي يسيل لعابه عند سماع الجرس، ربما تبدأ في الشعور بالقلق حين يأتي الوقت من اليوم الذي تتدرب فيه عادة».

ثمة سبل عدة لاستخدام نيّات التنفيذ في حياتك وفي عملك. وأسلوبي المفضّل هو ذلك الذي تعلّمته من بي جيه فوغ، الأستاذ بجامعة ستانفورد، وهي استراتيجية أسمّيها «تكديس العادات».

تكديس العادات: خطّة بسيطة لفحص عاداتك

عاش الفيلسوف الفرنسي دنيس ديدرو حياته كلّها فقيرًا، غير أن كل هذا تغير ذات يوم من عام 1765.

كانت ابنة ديدرو توشك على الزواج، ولم يكن باستطاعته تحمّل تكاليف الزفاف. ورغم فقر ديدرو الشديد فقد كان معروفًا بدوره كأحد المشاركين في وضع موسوعة *Encyclopédie*، وهي واحدة من أكثر الموسوعات شمولًا في ذلك الوقت. وحين علمت كاثرين العظمى، إمبراطورة روسيا، بمحنة ديدرو المالية، تعاطفت معه. كانت محبة للقراءة واستمتعت كثيرًا بقراءة الموسوعة، وقد عرضت على ديدرو شراء مكتبته الخاصة مقابل ألف جنيه، وهو ما يساوي أكثر من 150 ألف دولار في عصرنا الحالي[1]. وفجأة، صار ديدرو يمتلك مالاً يستطيع إنفاقه. ومن ثروته الجديدة لم يدفع تكاليف الزفاف وحسب، وإنما اشترى لنفسه قفطانًا قرمزيًّا كذلك.

---

(1) علاوة على ما دفعته كاثرين العظمى مقابل المكتبة، فقد طلبت من ديدرو الاحتفاظ بالكتب إلى أن تحتاجها، وعرضت عليه دفع راتب سنوي مقابل كونه أمين المكتبة الخاصة بها.

كان قفطان ديدرو القرمزي جميلًا. بل إنه كان من الجمال بحيث لاحظ ديدرو على الفور أنه لا يتناسب مع بقية مقتنياته. وقد كتب أنه «لم يكن ثمة تنسيق، ولا وحدة، ولا جمال»، بين قفطانه الأنيق وبقية مقتنياته.

سريعًا ما شعر ديدرو بحافز إلى تحديث مقتنياته. فاستعاض عن بساطه ببساط آخر دمشقي، وزيّن منزله بمنحوتات غالية، واشترى مرآة كي يضعها فوق رف المدفأة، واشترى طاولة مطبخ أفضل. كما تخلّص من كرسيه القديم المصنوع من القش واشترى آخر مَكْسُوًّا بالجلد. وشأن أحجار الدومينو، أدت كل عملية شراء إلى عملية تالية عليها.

إن سلوك ديدرو شائع. وفي الحقيقة، إن اتْباع كل عملية شراء بعملية أخرى له اسم، وهو: تأثير ديدرو. وينصّ تأثير ديدرو على أن شراء أي شيء جديد عادة ما يخلق دائرة مفرغة من الاستهلاك تؤدّي إلى عمليات شراء أخرى لاحقة.

يمكنك ملاحظة هذا النمط في كل مكان. فحين تشتري المرأة ثوبًا جديدًا تشتري بعده حذاءً، ثم قرطين يتناسبان معه. وحين تشتري أريكة تبدأ فجأة في التشكّك في محتويات غرفة المعيشة كلها. وحين تشتري لعبة لطفلك تجد نفسك وقد اشتريت كل الملحقات الخاصة بها. إنه تفاعل متسلسل من عمليات الشراء.

العديد من السلوكيات البشرية يتبع هذه الدائرة. فكثيرًا ما تقرّر ما ستفعله بعد ذلك استنادًا إلى ما انتهيت من فعله للتو. فالذهاب إلى الحمّام يؤدّي إلى غسل يديك وتجفيفهما، وهذ يذكّرك بأن عليك وضع المنشفة غير النظيفة في سلة الغسيل، ومن ثم تضيف مسحوق الغسيل إلى قائمة مشترياتك، وهكذا دواليك. فما من سلوك يحدث بمعزلة عن غيره، وكل فعل يصير إشارة تتسبّب في إطلاق السلوك التالي عليه.

ما سبب أهمية هذا الأمر؟

حين يتعلّق الأمر ببناء عادات جديدة، يمكنك استخدام ذلك الترابط الذي تتسم به السلوكيات لصالحك. ومن أفضل الطرق لبناء عادة جديدة هو تحديد عادة حالية تفعلها بالفعل كل يوم، ثم تلحق بها السلوك الجديد المنشود. وهذا يسمى «تكديس العادات».

إن تكديس العادات صورة خاصة من نيّات التنفيذ. فبدلًا من ربط العادة الجديدة بوقت ومكان محدّدين، أنت تربطها بعادة حالية. وهذه الطريقة، التي ابتكرها بي جيه فوغ كجزء من برنامج «العادات الدقيقة» الذي ابتكره، يمكن استخدامها في تصميم إشارة واضحة لأي عادة تقريبًا[1].

ومعادلة تكديس العادات هي:

«بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».

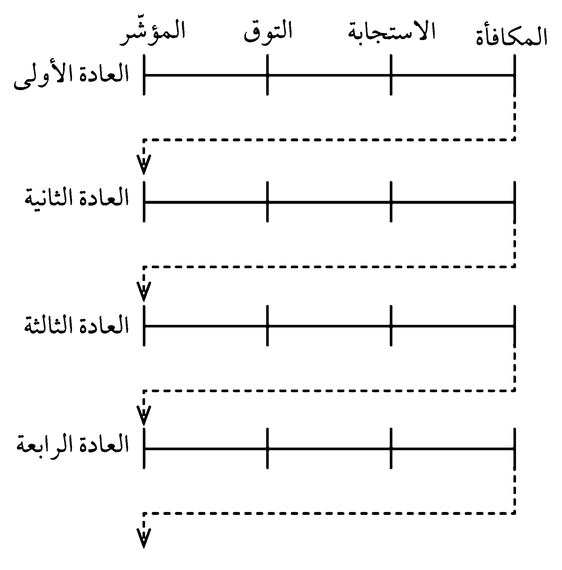
- التأمّل: بعد أن أصبّ فنجانًا من القهوة كل صباح، سأتأمّل لمدة دقيقة.
- التدريب: بعد أن أخلع حذاء العمل، سأغير ملابسي فورًا وأرتدي زي التدريب.
- العرفان: بعد أن أجلس لتناول العشاء، سأذكر شيئًا واحدًا حدث اليوم وأشعر نحوه بالعرفان.
- الزواج: بعد أن أخلد إلى الفراش ليلًا، سأمنح زوجتي قبلة.
- السلامة: بعد أن أنتعل حذاء الجري، سأبعث رسالة نصّية إلى صديق أو أحد أفراد العائلة أعرفه فيها بأنني سأجري وأعرّفه بالوقت الذي سأستغرقه.

---

(1) يشير فوغ إلى هذه الاستراتيجية بالمسمى «وصفة العادات الدقيقة»، غير أنني سأسمّيها معادلة تكديس العادات في هذا الكتاب.

السرّ هنا هو أن تربط السلوك المنشود بشيء تفعله بالفعل كل يوم. وبمجرّد أن تتقن هذا الترتيب الأساسي، يمكنك البدء في بناء سلسلة أكبر من العادات عن طريق ربط العادات البسيطة معًا. وهذا يمكّنك من الاستفادة من الزخم الطبيعي الذي يأتي من تتابع السلوكيات الواحد تلو الآخر؛ وهي نسخة إيجابية من تأثير ديدرو.

تكديس العادات



تكديس العادات يزيد من احتمالية التزامك بإحدى العادات وذلك عن طريق وضع العادة الجديدة فوق عادة قديمة وربطها بها. وهذه العملية يمكن تكرارها كي تشكّل سلسلة من العادات المرتبطة معًا، بحيث تعمل كل واحدة بمنزلة إشارة للأخرى.

ومن الممكن أن تبدو سلسلة العادات الروتينية الصباحية على الشكل التالي:

1. بعد أن أصبّ قدحًا من القهوة، سأتأمّل لمدة ستين ثانية.
2. بعد أن أتأمّل لمدة ستين ثانية، سأكتب قائمة المهامّ الخاصّة باليوم.
3. بعد أن أكتب قائمة المهامّ الخاصّة باليوم، سأشرع على الفور في تأدية المهمّة الأولى.

أو تدبّر سلسلة العادات المسائية التالية:

1. بعد أن أنتهي من تناول طعام العشاء، سأضع أطباقي على الفور في غسالة الأطباق.
2. بعد أن أضع أطباقي في غسالة الأطباق، سأمسح الطاولة على الفور.
3. بعد أن أمسح الطاولة، سأضع فنجان القهوة كي يكون جاهزًا غدًا صباحًا.

يمكنك أيضًا أن تدخل سلوكيات جديدة في منتصف روتينك الحالي. على سبيل المثال، ربما يكون لديك بالفعل روتينًا صباحيًّا يبدو بهذه الصورة: أستيقظ > أرتب فراشي > آخذ حمامًا. لنفترض أنك تريد غرس عادة القراءة لبعض الوقت ليلًا. يمكنك التوسّع في سلسلة العادات وتجرّب شيئًا مثل: أستيقظ > أرتّب فراشي > أضع كتابًا على المخدة > آخذ حمامًا. والآن حين تخلد إلى الفراش كل ليلة، سيكون الكتاب في انتظارك كي تستمتع بقراءته.

إجمالًا، يتيح لك تكديس العادات في سلسلة أن تخلق مجموعة من القواعد البسيطة التي ترشد سلوكك المستقبلي. الأمر يبدو وكأن لديك على الدوام خطة عمل تحدّد الفعل الذي سيأتي بعد ذلك. وبمجرد

أن تشعر بالارتياح لهذا الأسلوب، يمكنك تطوير سلاسل عامة من العادات كي ترشدك كلما كان الموقف مناسبًا:

- التدريب: حين أرى سُلَّمًا، أصعده بدلًا من استخدام المصعد.
- المهارات الاجتماعية: حين أحضر حفلًا، سأقدّم نفسي إلى شخص لا أعرفه بالفعل.
- الشؤون المالية: حين أريد شراء شيء تزيد قيمته على 100 دولار، سأنتظر أربعًا وعشرين ساعة قبل الشراء.
- الطعام الصحي: حين أجهّز لنفسي وجبة، سأضع الخضروات على الطبق أولًا.
- البساطة: حين أشتري شيئًا جديدًا، سأتخلّى عن شيء قديم. («شيء يدخل، شيء يخرج»).
- الحالة المزاجية: حين يرن جرس الهاتف، سآخذ نفسًا عميقًا وابتسم قبل أن أجيب.
- النسيان: حين أغادر مكانًا عامًّا، سأتفقد الطاولة والكراسي كي أتأكد من أنني لم أنسَ شيئًا.

بصرف النظر عن كيفية استخدامك لهذه الاستراتيجية، فالسر وراء خلق سلسلة عادات ناجحة هو اختيار الإشارة المناسبة كي تطلق ما بعدها. فخلافًا لنية التنفيذ، التي تحدّد الوقت والمكان لأي سلوك بعينه، فإن تكديس العادات مدمج بداخله الوقت والمكان بالفعل. ومن الممكن للتوقيت والمكان الذي تختار فيه إدخال عادة جديدة إلى روتينك اليومي أن يحدثا اختلافًا كبيرًا. فإذا حاولت إدخال عادة التأمل إلى روتينك الصباحي غير أن وقت الصباح يكون فوضويًّا ويواصل الأطفال الجري داخل المنزل، فربما يكون ذلك الوقت والمكان غير ملائمين. فكّر في أكثر الأوقات التي من المرجّح أن تحقّق بها النجاح،

ولا تطلب من نفسك القيام بعادة في وقت من المرجح أن تكون مشغولًا فيه بشيء آخر.

يجب أن تحدث الإشارة بالمعدل نفسه الذي تحدث به عادتك المنشودة. فإذا كنت تريد المواظبة على إحدى العادات يوميًّا، فلا تربطها بعادة تحدث فقط يوم الاثنين من كل أسبوع، فهذا ليس خيارًا جيدًا.

ومن طرق العثور على الإشارة الصحيحة لسلسلة عاداتك العصف الذهني والتفكير في قائمة بعاداتك الحالية. يمكنك استخدام بطاقة تسجيل العادات المستخدمة في الفصل السابق كنقطة بداية. وبالمثل، يمكنك إنشاء قائمة فيها عمودان، بحيث تكتب في العمود الأول العادات التي تؤدّيها كل يوم بلا استثناء[1].

على سبيل المثال

•أنهض من الفراش	•أبدأ يوم العمل
•آخذ حمّامًا	•أتناول الغداء
•أغسل أسناني	•أنهي يوم العمل
•أرتدي ملابسي	•أغيّر ملابس العمل
•أعد فنجانًا من القهوة	•أجلس لتناول العشاء
•أتناول طعام الإفطار	•أغلق الأنوار
•أُوصل الأطفال إلى المدرسة	•أخلد إلى الفراش

(1) إذا كنت تبحث عن مزيد من الأمثلة والتوجيه، يمكنك تنزيل نموذج لبطاقة تكديس العادات من الرابط التالي:

atomichabits.com /habitstacking.

من الممكن أن تكون قائمتك أطول، غير أنك فهمت الفكرة. وفي العمود الثاني اكتب كل الأشياء التي تحدث لك كل يوم بلا استثناء. على سبيل المثال:

- الشمس تشرق.
- تأتيك رسالة نصّية.
- الأغنية التي تستمع إليها تنتهي.
- الشمس تغرب.

بالاستعانة بهاتين القائمتين، يمكنك البدء في البحث عن أفضل مكان تدخل فيه عادتك الجديدة إلى نظام حياتك.

يعمل تكديس العادات على أفضل نحو حين تكون الإشارة محدّدة بدرجة كبيرة وقابلة للتنفيذ على الفور. كثير من الناس يختارون إشارات مبهمة أكثر مما ينبغي، وقد وقعت في هذا الخطأ من قبل. فعندما أردت البدء في عادة ممارسة تمرينات الضغط كانت العبارة التي استخدمتها لربط هذه العادة بروتيني اليومي هي: «حين آخذ استراحة من أجل الغداء، سأؤدي عشرة تمرينات ضغط». من الوهلة الأولى يبدو هذا معقولًا، غير أنني أدركت سريعًا أن الإشارة لم تكن واضحة. فهل سأؤدي هذه التمرينات قبل الغداء أم بعده؟ وأين سأؤدّيها؟ وبعد عدد من الأيام التي لم أواظب فيها على العادة غيّرت العبارة التي أستخدمها إلى: «عندما أغلق حاسبي المحمول من أجل تناول الغداء، سأؤدّي عشرة تمرينات ضغط إلى جوار مكتبي». وهنا زال الغموض.

إن عادات على غرار «أقرأ أكثر»، أو «أتناول طعامًا صحيًّا» كلها لا بأس بها، غير أن هذه الأهداف لا تقدّم تعليمات تتعلّق بكيفية الفعل وتوقيته. كن محدّدًا وواضحًا: بعد أن أغلق الباب. بعد أن أغسل

أسناني. بعد أن أجلس إلى الطاولة. فالتحديد أمر مهم. وكلما ربطت عادتك الجديدة بإشارة محدّدة، زادت احتمالات ملاحظتك للوقت الذي ستؤدّي فيه هذه العادة.

إن القانون الأول لتغيير السلوك هو: اجعلها واضحة. وتعد استراتيجيات مثل نيّات التنفيذ، وتكديس العادات، من بين الطرق العملية لبناء إشارات واضحة لعاداتك، وتصميم خطة واضحة تتعلق بتوقيت ومكان الفعل.

ملخّص الفصل

- القانون الأول لتغيير السلوك هو: اجعلها واضحة.
- الإشارتان الأكثر شيوعًا هما الزمن والمكان.
- يمكنك استخدام استراتيجية نيّات التنفيذ من أجل ربط عادة جديدة بتوقيت ومكان محددين.
- معادلة نيّات التنفيذ هي: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».
- تمكّنك استراتيجية تكديس العادات من ربط عادة جديدة بعادة أخرى قائمة بالفعل.
- معادلة تكديس العادات هي: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة].»

6

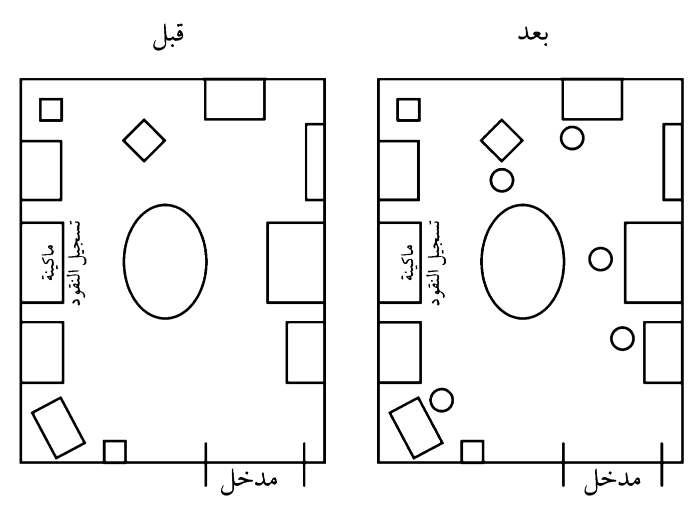
التحفيز مبالغ في أهميته بينما البيئة تهمّ أكثر

راودت آن ثورندايك، اختصاصية الرعاية الصحية الأولى في مستشفى ماساتشوستس العام في بوسطن، فكرة مجنونة. فقد رأت أن بمقدورها تحسين عادات الأكل لآلاف من العاملين بالمستشفى وزوارها من دون تغيير إرادتهم أو تحفيزهم بأي صورة. في الحقيقة، لم تكن تخطّط للتحدث إليهم على الإطلاق.

وقد صمّمت ثورندايك وزملاؤها دراسة استمرّت ستة أشهر تهدف إلى تغيير «الشكل المعماري» لكافيتريا المستشفى. وقد بدأوا بأن غيّروا الكيفية التي تعرض بها المشروبات في القاعة. في السابق، كانت الثلاجات الموضوعة إلى جوار ماكينات تسجيل النقود في الكافيتريا تُمْلَأْ بالمشروبات الغازية وحسب. أضاف الباحثون الماء كخيار إضافي في كل ثلاجة منها. علاوة على ذلك فقد وضعوا سلالًا مليئة بزجاجات المياه المُعَبَّأة إلى جوار طاولات الطعام في أرجاء القاعة. ظلّت المياه الغازية موجودة في الثلاجات الرئيسية، غير أن الماء صار مُتاحًا في كل أماكن الشرب.

وعلى مدار الأشهر الثلاثة التالية، انخفضت مبيعات المياه الغازية بالمستشفى بنسبة 4 , 11 بالمائة، وارتفعت مبيعات المياه المعبّأة بنسبة

25,8 بالمائة. وقد قام الفريق بتغييرات مشابهة - وحصلوا على نتائج مشابهة - في ما يخصّ الطعام في الكافيتريا. ولم يتحدّث أحد بكلمة إلى أي شخص ممن يرتادون المكان.



نجد هنا تمثيلًا لما كانت الكافيتريا تبدو عليه قبل تغيير تصميم البيئة (إلى اليسار) وبعده (إلى اليمين). تشير الصناديق المظلّلة إلى المناطق التي كانت المياه المعبّأة متاحة فيها في كلتا الحالتين. وبفضل ازدياد كمية المياه المعروضة في البيئة المحيطة، تغيّر السلوك بشكل طبيعي من دون تحفيز إضافي.

في المعتاد، لا يختار الناس المنتجات بسبب ماهيتها، وإنما بسبب موقعها. فإذا دخلت إلى المطبخ ورأيت طبقًا عليه بعض الكعكات موضوعًا على الطاولة، فسأمسك بعدد منها وأبدأ في تناولها، حتى لو لم أكن أفكّر فيها من قبل وإذا لم أكن جائعًا. وإذا كانت طاولة الطعام المشتركة في محل العمل عامرة بالكعكات المحلاة وخبز

البيجل، فسيكون من الصعب عليَّ ألا أتناول واحدة منها من حين لآخر. فعاداتك تتغير استنادًا إلى المكان الذي توجد فيه والإشارات المعروضة أمامك.

إن البيئة هي اليد الخفيّة التي تشكل السلوك الإنساني. ورغم سماتنا المتفرّدة، فإن بعض السلوكيات تظهر مرارًا وتكرارًا في ظل ظروف بيئية معينة. ففي الكنيسة، يتحدّث الناس همسًا. وفي الشوارع المظلمة، ينتاب الناس القلق ويتوخّون الحذر. وبهذه الطريقة فإن أكثر صور التغيير شيوعًا ليست داخلية، وإنما خارجية: فالعالم من حولنا يغيرنا. وكل عادة تعتمد على السياق الذي أنت موجود فيه.

في العام 1936، كتب العالم النفسي كيرت لوين معادلة بسيطة تحمل رسالة قوية، وهي: السلوك عبارة عن دالة للشخص والبيئة التي يوجد فيها، أو س = د (ش، ب).

لم يمر وقت طويل حتى اختُبِرَت معادلة لوين في مجال العمل. ففي العام 1952 وصف الاقتصادي هوكينج ستيرن ظاهرة سمّاها «الشراء المدفوع بالاقتراح»، والذي «ينشأ حين يرى المتسوّق مُنتَجًا للمرة الأولى ويتصوّر وجود حاجة له». بعبارة أخرى، سيشتري الزبائن المنتجات من حين لآخر لا لأنهم يريدونها ولكن بسبب الكيفية التي تُعرَض بها هذه المنتجات أمامهم.

على سبيل المثال، المنتجات المعروضة على مستوى العين عادة ما تُشْتَرى أكثر من تلك الموجودة بالقرب من الأرضية. ولهذا السبب تجد الماركات الغالية معروضة في مواضع يسهل الوصول إليها على أرفف المتاجر، وذلك لأنها تجلب أكبر الأرباح، بينما البدائل الأرخص موضوعة في أماكن يصعب الوصول إليها. والأمر عينه ينطبق على المنتجات التي توضع في أطراف الممرات. إن هذه المنتجات

تعود بكثير من الأرباح على المتاجر وذلك لأن مواضعها واضحة ويمر بها كثير من المُتَسَوِّقِين. وعلى سبيل المثال فإن 45 بالمائة من مبيعات كوكاكولا تأتي من الأرفف الموضوعة في أطراف الممرات.

وكلما كان المنتج أو الخدمة معروضة في مكان واضح، صار من الأرجح أن تجرّبها. فالناس يشربون جعة «باد لايت» لأنها موجودة في كل حانة، ويذهبون إلى ستار باكس لأنه موجود في كل ركن. نحن نحب الاعتقاد بأننا مسيطرون على أمورنا. وإذا اخترنا الماء بدلًا من المياه الغازية، فنحن نفترض أن هذا راجع إلى أننا نريد عمل هذا. لكن الحقيقة هي أن كثيرًا من أفعالنا التي نُؤَدِّيها كل يوم لا تَتَشَكَّلْ بدوافع وخيارات هادفة، وإنما تكون هي الخيار الأوضح أمامنا وحسب.

كل كائن حيٍّ له وسائله الخاصة للشعور بالعالم وفهمه. فالعقبان تمتلك رؤية ثاقبة بعيدة المدى، والثعابين تستطيع الشمّ عن طريق «تذوّق الهواء» بألسنتها شديدة الحساسية، وأسماك القرش يمكنها رصد مقادير النشاط الكهربي والاهتزازات الصغيرة التي تُسَبِّبُهَا الأسماك المجاورة في الماء. وحتى البكتيريا لديها مستقبلات كيميائية؛ خلايا استشعار دقيقة تُمَكِّنُهَا من رصد المواد الكيميائية السامّة في بيئتها.

في البشر، يتحكّم الجهاز العصبي الشعوري في عملية الإدراك. ونحن ندرك العالم من خلال الرؤية والصوت والشم واللمس والتذوّق، غير أن لدينا طرقًا أخرى كذلك لاستشعار المثيرات، بعضها واعٍ لكن كثيرًا منها لا واعي. فعلى سبيل المثال يمكننا «ملاحظة» انخفاض درجة الحرارة قبل العاصفة، أو الشعور بالألم يتصاعد في منطقة البطن خلال المغص، أو الشعور بفقدان التوازن في اثناء السير على أرض صخرية. فالمستشعرات الموجودة في أجسامنا تلتقط طيفًا واسعًا من المثيرات الداخلية، مثل نسبة الملح الموجود في دمك أو الحاجة إلى الشرب عند العطش.

غير أن أقوى القدرات الشعورية البشرية قاطبة هو الإبصار. يمتلك الجسم البشري نحو أحد عشر مليون مستقبل شعوري، نحو عشر ملايين منها مخصّص للإبصار. ويقدّر بعض الخبراء أن نصف موارد الدماغ مستخدمة في عملية الإبصار. وبالنظر إلى أننا أكثر اعتمادًا على الإبصار مقارنة بأي حاسّة أخرى، ليس من قبيل المفاجأة أن تكون الإشارات البصرية هي المحفّز الأكبر للسلوك. ولهذا السبب من الممكن أن يؤدّي تغيير بسيط في ما تراه إلى تحوّل كبير في ما تفعله. ونتيجة لذلك، لك أن تتخيّل إلى أي مدى من المهم أن تعيش وتعمل في بيئات مليئة بالإشارات المنتجة وخالية من الإشارات غير المنتجة.

ولحسن الحظ فهناك أخبار طيبة في هذا الصدد. فأنت لست مضطرًا لأن تكون ضحية بيئتك الخاصة، وبإمكانك أيضًا أن تشكّلها بنفسك.

كيف تصمّم بيئتك من أجل النجاح؟

خلال أزمة الطاقة وحظر النفط التي وقعت في سبعينيات القرن العشرين، بدأ باحثون هولنديون في الانتباه عن كثب إلى استهلاك الطاقة في البلاد. وفي إحدى الضواحي قرب أمستردام، وجدوا أن بعض مالكي المنازل استهلكوا طاقة أقل بنسبة 30 بالمائة مقارنة بجيرانهم، رغم أن منازلهم مماثلة في الحجم وأنهم يحصلون على الكهرباء بالسعر نفسه.

وقد تبين أن المنازل الموجودة في هذه الضاحية متماثلة بالكامل تقريبًا إلا في سمة واحدة: مكان عداد الكهرباء. ففي بعض المنازل كانت العدادات موجودة في الأقبية، بينما في منازل أخرى كانت موجودة في المدخل الرئيسي للمنزل. وكما قد تتوقّع فإن المنازل التي توجد بها العدادات في المدخل الرئيسي انخفض فيها استهلاك

الكهرباء. فعندما كان استهلاك الكهرباء واضحًا وسهلًا في التتبّع، غيّر الناس سلوكهم.

إن كل عادة تطلقها إشارة، ومن الأرجح أن نلاحظ الإشارات البارزة. لكن للأسف فإن البيئات التي نعيش ونعمل فيها تجعل من السهل علينا ألا نقوم بأشياء معينة لأنه لا توجد إشارة واضحة تطلق السلوك. فمن السهل ألا تَتَدَرَّب على الجيتار حين يكون موضوعًا داخل خزانة الملابس. ومن السهل ألا تقرأ كتابًا حين يكون رف الكتب موجودًا في ركن غرفة الضيوف. ومن السهل ألا تتناول فيتاميناتك حين تكون بعيدة عن نظرك في خزانة المؤن. فعندما تكون الإشارات التي تطلق إحدى العادات خافية أو مستترة، يكون من السهل تجاهل هذه العادة.

وعلى العكس، فمن الممكن لخلق إشارات بصرية واضحة أن يجذب انتباهك نحو عادة مرغوب فيها. في أوائل تسعينيات القرن العشرين بدأ مطار سكيبول في أمستردام في وضع ملصق صغير يبدو شبيهًا بالذبابة في منتصف كل مبولة. ومن الواضح أن الرجال الذين يستخدمون المباول كانوا يصوبون على ما ظنوا أنها ذبابة. وقد حسنت هذه الملصقات دقة التصويب وقللت كثيرًا من «تناثر البول» حول المباول. وقد أظهر تحليل لاحق أن هذه الملصقات خفّضت تكاليف تنظيف الحمامات بنسبة 8 بالمائة سنويًّا.

رأيت قوة الإشارات الواضحة في حياتي. اعتدتُ شراء التفاح من المتجر، ووضعه في درج الثلاجة السفلي، ونسيان أمره تمامًا. وحين كنت أتذكّر أمره كنت أجد أنه قد فسد. لم أكن أشاهد التفاح، لذا لم آكله قط.

وفي النهاية، عملتُ بنصيحتي وأعدت تصميم البيئة المحيطة.

فجلبت وعاءً كبيرًا ووضعته في منتصف طاولة المطبخ، وحين كنت أشتري التفاح كنت أضعه فيه، في مكان مفتوح يمكنني رؤيته. بدا الأمر كالسحر، وبدأتُ في تناول بضع تفاحات كل يوم، فقط لأنها كانت في مكان واضح أمام عينيَّ.

إليك بعض الطرق التي يمكنك بها إعادة تصميم بيئتك وجعل الإشارات الخاصة بعاداتك المفضلة مرئية بشكل أكبر:

- إذا أردت أن تتذكّر تناول دواءك كل ليلة، ضع زجاجة الدواء بجوار الصنبور على نضد الحمام.
- إذا أردت التدرّب على الجيتار أكثر، ضع الجيتار في منتصف غرفة المعيشة.
- إذا أردت أن تتذكّر إرسال بطاقات، ضع بعض الأدوات المكتبية على مكتبك.
- إذا أردت أن تشرب مزيدًا من الماء، املأ بعض الزجاجات بالمياه كل صباح وضعها في أماكن يكثر تواجدك بها في أرجاء المنزل.

وإذا أردت أن تجعل من عادة ما جزءًا كبيرًا من حياتك، فاجعل الإشارة الخاصّة بها جزءًا كبيرًا من بيئتك. إن السلوكيات الأكثر استمرارية عادة ما يكون لها إشارات متعدّدة. فكّر بالمرّات المتعدّدة التي يُحفَّز بها المدخّن على التدخين: قيادة السيارة، رؤية صديق يدخّن، الشعور بالتوتر، وغير ذلك.

يمكن توظيف الاستراتيجية عينها من أجل العادات الحسنة. فعن طريق نشر المحفّزات في أنحاء بيئتك، ستزيد فرص التفكير في عادتك على مدار اليوم. احرص على أن تكون أفضل الخيارات هي الخيارات الأكثر وضوحًا أمامك. إن اتخاذ قرارات أفضل يكون سهلًا وطبيعيًّا

حين تكون الإشارات الخاصّة بالعادات الحسنة موجودة أمامك مباشرة.

إن تصميم البيئة أمر فعال، ليس فقط لأنه يُؤَثِّرْ على الكيفية التي نتعامل بها مع العالم من حولنا، ولكن أيضًا لأننا نادرًا ما نقوم به. فمعظم الناس يعيشون في عالم صمّمه لهم غيرهم. لكن بمقدورك تغيير المساحات التي تعيش وتعمل فيها كي تزيد من فرص تَعَرُّضَكْ للإشارات الإيجابية، وتقلّل من فرص تَعَرُضَكْ للإشارات السلبية. وتصميم البيئة يُمَكِّنَكْ من استعادة السيطرة بحيث تصير المهندس المعماري لحياتك. كن أنت مصمم عالمك وليس فقط مستهلكًا داخله.

السياق هو الإشارة

إن الإشارات التي تطلق إحدى العادات من الممكن أن تبدأ على نحو محدد للغاية، لكن مع الوقت لا تصير عادتك مرتبطة بمحفّز واحد وإنما بالسياق الكامل المحيط بالسلوك.

على سبيل المثال، يشرب كثير من الأشخاص الخمر في المناسبات الاجتماعية أكثر مما يشربونه وهم وحدهم. فنادرًا ما يكون المحفز إشارة واحدة، وإنما الموقف كله: مشاهدة أصدقائك وهم يطلبون الشراب، وسماع صوت الموسيقى في الحانة، ومشاهدة كؤوس الجعة.

إننا نربط عاداتنا ذهنيًّا بالأماكن التي تحدث فيها: المنزل، المكتب، صالة التدريبات. وكل موقع يخلق رابطًا مع عادات وسلوكيات روتينية معيّنة. فأنت تؤسّس علاقة محدّدة مع الأشياء الموضوعة على مكتبك، ومع الأشياء الموجودة على طاولة المطبخ، ومع الأشياء الموجودة في غرفة نومك.

وسلوكياتنا لا تتحدّد من واقع الأشياء الموجودة في البيئة وإنما تتحدّد بفعل علاقتنا بها. وفي الحقيقة، هذه طريقة مفيدة للتفكير في تأثير البيئة على سلوكك. توقّف عن التفكير في بيئتك على أنها مليئة بالأشياء، وابدأ بالتفكير فيها بوصفها مليئة بالعلاقات. فكّر من منظور كيفية تفاعلك مع المساحات من حولك. بالنسبة لأحد الأشخاص، تكون الأريكة هي المكان الذي يشاهد منه التلفاز ويتناول طبقًا من المثلّجات بعد العودة من العمل. ويمتلك الأشخاص المختلفون ذكريات مختلفة - ومن ثم عادات مختلفة - مرتبطة بالمكان ذاته.

ما الأخبار الطيبة إذن؟ إن بوسعك تدريب ذاتك على ربط عادة محدّدة بسياق محدّد.

في إحدى الدراسات، درّب العلماء أشخاصًا مصابين بالأرق على ألا يذهبوا إلى الفراش إلا حين يشعرون بالتعب. كما أُخبروا أنهم إذا لم يخلدوا إلى النوم، فعليهم بالجلوس في غرفة مختلفة إلى أن يشعروا بالنعاس. ومع الوقت، بدأ هؤلاء الأشخاص في ربط سياق الفراش مع فعل النوم، وصار من الأيسر عليهم الخلود إلى النوم حين يدخلون إلى الفراش. لقد تعلّمت أدمغتهم أن النوم - وليس تصفّح الهواتف أو مشاهدة التلفاز أو التحديق في الساعة - هو الفعل الوحيد الذي يحدث في هذه الغرفة.

أيضًا تكشف قوة السياق عن استراتيجية أخرى مهمّة: وهي أن العادات يسهل تغييرها في البيئة الجديدة. فالبيئة الجديدة تساعدك في الهرب من المحفّزات والإشارات المستترة التي تدفعك نحو تكرار عاداتك الحالية. اذهب إلى مكان جديد - مقهى مختلف، مقعد مختلف في الحديقة، ركن من الغرفة نادرًا ما تستخدمه - واخلق روتينًا جديدًا هناك.

من الأسهل أن تربط عادة جديدة بالسياق الجديد من أن تبني عادة جديدة في مواجهة إشارات معارضة. فقد يكون من الصعب أن تخلد إلى الفراش مبكرًا إذا ظللت تشاهد التلفاز في غرفة النوم كل ليلة. وقد يكون من الصعب أن تذاكر في غرفة المعيشة من دون أن تتشتت لو كان هذا المكان هو الذي تلعب فيه ألعاب الفيديو عادة. لكن حين تخرج من بيئتك المعتادة، فأنت تترك انحيازاتك السلوكية وراءك. ولا تعود تحارب الإشارات القديمة الموجودة في البيئة، وهذا يُمَكِّنْ العادات الجديدة من التَشَكُّلْ من دون أي مقاطعة.

أتريد أن تفكّر بصورة أكثر إبداعًا؟ انتقل إلى غرفة أكبر، أو غرفة رحبة على سطح البيت، أو مبنى ذي تصميم معماري فسيح. خذ استراحة من المساحة التي تؤدّي فيها عملك اليومي، والمرتبط أيضًا بأنماط التفكير الحالية لديك.

أتحاول تناول طعام صحي أكثر؟ أنت على الأرجح تَتَسَوّق بصورة شبه أوتوماتيكية في متجرك المعتاد. جرّب متجرًا جديدًا. قد تجد أن من الأسهل تجنّب الطعام غير الصحي حين لا يكون عقلك على دراية بصورة أوتوماتيكية بمواضع الطعام داخل المتجر.

وعندما تعجز عن الانتقال إلى بيئة جديدة بالكامل، أعد تشكيل بيئتك الحالية أو أعد ترتيبها. اخلق مساحة منفصلة للعمل أو المذاكرة أو التدريب أو الترفيه أو الطهو. والشعار الذي أجده مفيدًا في هذا الصدد هو: «مساحة واحدة، استخدام واحد».

حين بدأت مساري المهني كرائد أعمال كنت معتادًا على العمل وأنا على الأريكة أو جالسًا إلى طاولة المطبخ. وفي المساء، كنت أجد صعوبة كبيرة في التوقف عن العمل. لم يكن ثمة فصل واضح بين نهاية وقت العمل وبداية وقتي الشخصي. هل كانت طاولة المطبخ مكتبي

أم المكان الذي أتناول فيه الوجبات؟ هل الأريكة هي المكان الذي أسترخي عليه أم أرسل منه بريدي الإلكتروني؟ كان كل شيء يحدث في المكان عينه.

بعد ذلك ببضع سنوات، صار بإمكاني أخيرًا أن أتحمّل تكلفة الانتقال إلى منزل فيه غرفة منفصلة جعلتها مكتبًا لي. وفجأة، صار العمل شيئًا يجري «هنا» وصارت الحياة الشخصية شيئًا يحدث «هناك». كان من الأسهل عليَّ أن أغلق الجزء الخاص بالعمل في دماغي حين كان هناك خط فاصل واضح بين الحياة العملية والحياة المنزلية. كان لكل غرفة استخدام أساسي، فكان المطبخ للطهو، وكان المكتب للعمل.

تَجَنَّبْ، متى استطعت، خلط سياق كل عادة بسياق عادة أخرى. فعندما تخلط بين السياقات ستبدأ في خلط العادات، وعادة ما تفوز العادة الأسهل وقتها. لهذا السبب، فإن تعددية استخدامات التكنولوجيا الحديثة تعتبر نقطتَي قوة وضعف في الآن عينه. فيمكنك استخدام هاتفك في كل أنواع المهام، وهذا يجعله أداة بالغة القوة. لكن حين تستخدم هاتفك في كل شيء تقريبًا، يصير من الصعب ربطه بمهمة واحدة. فأنت تريد أن تكون منتجًا، لكنك تعوّدت أيضًا على تصفح وسائل التواصل الاجتماعي، ورسائل البريد الإلكتروني، ولعب ألعاب الفيديو متى فتحت هاتفك. وهذا يسبّب تضارب في الإشارات.

قد تفكّر: «أنت لا تفهمني. فأنا أعيش في مدينة نيويورك، وشقتي بحجم الهاتف الذكي. وأحتاج كل غرفة أن تلعب أدوارًا متعدّدة». لا بأس في هذا. إذا كانت المساحة محدودة، قسّم غرفتك إلى مناطق للنشاطات: كرسي للقراءة، مكتب للكتابة، طاولة لتناول الطعام. ويمكنك فعل الأمر عينه مع مساحتك الرقمية. أعرف كاتبًا يستخدم حاسبه في الكتابة وحسب، وحاسبه اللوحي في القراءة وحسب،

وهاتفه لأغراض وسائل التواصل الاجتماعي وإرسال الرسائل. فكل عادة يجب أن يكون لها مكان خاصّ بها.

إذا تمكّنت من الالتزام بهذه الاستراتيجية، فسيكون كل سياق مرتبط بعادة واحدة ونمط تفكير واحد. إن العادات تزدهر في ظل الظروف القابلة للتنبؤ بها مثل هذه. فالتركيز يأتي أوتوماتيكيًّا حين تجلس إلى مكتب العمل الخاص بك، والاسترخاء يكون أسهل حين تكون في منطقة مخصّصة لهذا الغرض، والنوم يأتي أسرع حين يكون ذلك هو النشاط الوحيد الذي تقوم به في غرفة النوم. وإذا أردت أن تكون سلوكياتك مستقرّة وقابلة للتنبؤ بها، فأنت بحاجة إلى بيئة مستقرة وقابلة للتنبؤ بها.

والبيئة المستقرة التي لكل شيء فيها مكان خاصّ به، وغرض خاصّ به هي البيئة التي يمكن فيها للعادات أن تَتَشَكَّلْ بسهولة.

ملخّص الفصل

- التغيّرات الصغيرة في السياق يمكن أن تؤدي إلى تغيّرات كبيرة في السلوك مع مرور الوقت.
- كل عادة تُنشئها إشارة. ومن الأرجح أن نلاحظ الإشارات التي تبرز للعيان.
- اجعل الإشارات الخاصة بالعادات الحسنة واضحة في بيئتك.
- تدريجيًّا، ستصير عاداتك مرتبطة لا بمحفز واحد وإنما بالسياق الكامل المحيط بالسلوك. فالسياق يصير هو الإشارة.
- من الأسهل بناء عادات جديدة في بيئة جديدة، لأنك لن تحارب وقتها الإشارات القديمة.

7

سرّ ضبط النفس

في العام 1971، وبينما كانت حرب فيتنام تدخل عامها السادس، توصّل روبرت ستيل عضو الكونجرس عن ولاية كونيتيكَت ومورجان ميرفي عضو الكونجرس عن ولاية إلينوي، إلى اكتشاف أذهل الرأي العام الأمريكي. ففي أثناء زيارتهما للقوات في فيتنام، اكتشف الاثنان أن أكثر من 15 بالمائة من الجنود الأمريكيين الموجودين هناك كانوا مدمنين على الهيروين. وقد كشفت دراسات المتابعة عن أن نسبة 35 بالمائة من الجنود الموجودين في فيتنام قد جربوا تعاطي الهيروين، وأن 20 بالمائة من إجمالي الجنود كانوا مدمنين؛ وتبين أن المشكلة أفدح مما كان يُعْتَقَدْ في البداية.

أدى هذا الاكتشاف إلى نشاط محموم في واشنطن، اشتمل على تأسيس «المكتب الخاص المعني بمنع تعاطي المخدرات» في عهد إدارة الرئيس نيكسون، بهدف مكافحة تعاطي المخدّرات وتعزيز الإقلاع عنها وتتبّع الجنود المدمنين الذين عادوا إلى البلاد.

كان لي روبنز أحد الباحثين المسؤولين عن الأمر. وقد تَوَصَّلْ إلى نتيجة معاكسة لكل المعتقدات المتفق عليها بشأن الإدمان؛ إذ وَجَدَ أنه حين عاد الجنود المدمنون على الهيروين إلى الوطن، فقط نسبة 5 بالمائة منهم عادت إلى الإدمان في غضون عام، ونسبة 12 في المائة فقط عادت إلى الإدمان في غضون ثلاثة أعوام. بعبارة أخرى،

نحو تسعة من كل عشرة جنود أدمنوا الهيروين في فيتنام تخلّصوا من إدمانهم بين عشية وضحاها تقريبًا.

كانت هذه النتيجة تتعارض مع الرأي السائد وقتها، والذي اعتبر إدمان الهيروين حالة دائمة ولا يمكن التعافي منها. وبدلًا من ذلك فقد كشف روبنز عن أن الإدمان من الممكن أن يتبدد تلقائيًّا إذا حدث تغيّر جذري في البيئة المحيطة. ففي فيتنام، كان الجنود يقضون يومهم كلّه وهم محاطون بإشارات تحفز على تعاطي الهيروين: فقد كان من السهل الحصول عليه، وكانوا محاطين بضغوط الحرب على الدوام، وكانوا يعقدون صداقات مع رفاقهم الجنود الذين كانوا مدمنين على الهيروين هم أيضًا، وكانوا على بُعد آلاف الأميال من وطنهم. لكن بمجرّد عودة أحد الجنود إلى الولايات المتحدة، كان يجد نفسه في بيئة خالية من هذه المحفزات. وعندما تغيّر السياق، تغيّرت العادة.

قارن هذا الموقف بموقف مدمن المخدرات النمطي. يصير أحدهم مدمنًا على المخدرات في وطنه أو بين أصدقائه، ثم يذهب إلى مصحّة من أجل الإقلاع – والتي تكون خالية من كل المثيرات البيئية التي تحفز على العادة – ثم يعود إلى بيئته المعتادة بكل ما فيها من إشارات جعلته يدمن في المقام الأول. ليس من العجيب إذًا أن نرى معدلات مناقضة تمامًا لما رأيناه في دراسة فيتنام. فعادة، يعود 90 بالمائة من مدمني الهيروين المتعافين إلى الإدمان بمجرّد عودتهم إلى بيئتهم الطبيعية من المصحّة.

كانت دراسة فيتنام تتعارض مع كثير من معتقداتنا الثقافية حول العادات السيئة، وذلك لأنها عارضت الوصف التقليدي للسلوك غير الصحي بأنه ضعف أخلاقي. فإذا كنت بدينًا، أو مدخنًا، أو مدمنًا، فهذا يعني أنك قضيت حياتك كلها يقال لك إن سبب ذلك هو افتقارك إلى ضبط النفس؛ بل وربما يقال لك إنك شخص طالح. إن الفكرة القائلة

بأن قليلًا من ضبط النفس من شأنه أن يحلّ كل مشكلاتنا لهي فكرة مترسّخة بعمق في ثقافتنا.

غير أن أحدث الأبحاث تبيّن شيئًا مختلفًا. فعندما يحلّل العلماء سلوك الأشخاص الذين يبدو عليهم أنهم يمتلكون قدرًا كبيرًا من ضبط النفس، يتبيّن أن هؤلاء الأشخاص لا يختلفون عن أولئك الذين يعانون. وبدلًا من ذلك فإن الأشخاص «المنضبطين» هم أفضل في بناء حياتهم بطريقة لا تتطلّب منهم قوة إرادة أو ضبطًا عظيمًا للنفس. بعبارة أخرى، إنهم يقضون أوقاتًا أقل في المواقف التي تعج بالإغراءات.

فالأشخاص ذوو القدرة الأكبر من ضبط النفس هم في المعتاد أولئك الذين يحتاجون لاستخدامه بأقل قدر ممكن. فمن الأيسر أن تمارس التحكّم في الذات حين لا يكون عليك ممارسته كثيرًا. نعم، إن المثابرة والعزيمة والإرادة كلّها ضرورية من أجل النجاح، غير أن الطريق إلى تحسين هذه الصفات ليس تمنّي أن تصبح شخص أكثر انضباطًا، وإنما بخلق بيئة أكثر انضباطًا.

تصير هذه الفكرة المناقضة للبديهة معقولة أكثر بمجرد أن تفهم ما يحدث حين تتشكّل العادة في الدماغ. فالعادة المغروسة في الدماغ تكون جاهزة للاستخدام متى ظهر الموقف ذو الصلة. فعندما بدأت باتي أولويل، المعالجة من أوستن بولاية تكساس، التدخين كانت عادة ما تشعل سيجارة وهي ركوب الخيل مع صديقة لها. وفي النهاية أقلعت باتي عن التدخين وتجنبته لسنوات، كما توقّفت أيضًا عن ركوب الخيل. وبعد ذلك بعقود، امتطت باتي جوادًا مجددًا ووجدت نفسها تتحرّق شوقًا لتدخين سيجارة للمرة الأولى منذ زمن بعيد. إن الإشارات لا تزال مغروسة داخلها، كل ما في الأمر أنها لم تتعرّض لها منذ وقت طويل.

بمجرّد أن تترسّخ العادة داخلك، ينبع الدافع إلى الفعل كلما ظهرت إشارات من البيئة المحيطة. ولهذا السبب يمكن لأساليب تغيير السلوك أن تأتي بأثر معاكس. فوصف الناس وصفًا سلبيًّا في عروض فقدان الوزن التقديمية من الممكن أن يجعلهم يشعرون بالتوتر، ونتيجة لذلك يعود كثير منهم إلى استراتيجيتهم المفضلة للتأقلم، ألا وهي الإسراف في تناول الطعام. وعرض صورة لرئة مسودّة لمدخن يمكن أن يؤدّي إلى مستويات أعلى من القلق، وهذا يجعل كثيرًا من الأشخاص يلجأون إلى التدخين. فإذا لم تكن حريصًا بشأن الإشارات، قد تتسبّب في السلوك نفسه الذي تريد أن توقفه في المقام الأول.

إن العادات السيئة ذاتية التحفيز: إذ تغذّي هذه العملية نفسها. فهي تقوّي المشاعر التي تريد إخمادها. فأنت تشعر بالسوء، لذا تتناول الطعام المرذول. ولأنك تتناول الطعام المرذول، فأنت تشعر بالسوء. إن مشاهدة التلفاز تجعلك تشعر بالكسل، ومن ثم تواصل مشاهدة التلفاز لأنك لا تمتلك ما يكفي من الطاقة بعمل أي شيء آخر. والقلق بشأن صحتك يجعلك تشعر بالتوتر، وهذا يجعلك تُدَخِّنْ من أجل تخفيف التوتر، وهذا يجعل صحّتك أسوأ وسريعًا ما تشعر بمزيد من القلق. إنها دائرة مفرغة، سلسلة لا نهائية من العادات السيئة.

يشير الباحثون إلى هذه الظاهرة باسم «العوز المدفوع بالإشارة»: إذ يتسبّب محفّز خارجي في توق قهري إلى تكرار عادة سيئة. فبمجرد أن تلاحظ شيئًا، تشعر بأنك تريده على الفور. تحدث هذه العملية طوال الوقت، عادة من غير إدراك منا. وقد وجد العلماء أنه حين عُرِضَت على المدمنين صورة للكوكايين لمدة ثلاثة وثلاثين مللي ثانية فقط، فإن الصّورة حفّزت مسارات المكافأة داخل الدماغ وأشعلت الرغبة في تعاطيه. هذه سرعة خاطفة، تفوق قدرة المخ على المتابعة الواعية

لها - فالمدمنون لا يدركون من الأساس ما رأوه - غير أنهم تاقوا إلى المخدرات على أي حال.

إليك الخلاصة: يمكنك أن تكسر العادة، لكن من غير المرجّح أن تنساها. فبمجرّد أن تُحفَر المسارات العقلية للعادة في دماغك، حينها سيكون من المستحيل تقريبًا التخلّص منها بالكامل، حتى لو ظلّت العادة غير مستخدمة لفترة من الوقت. وهذا يعني أن مقاومة الإغراء ببساطة تعد استراتيجية غير فعّالة. فمن الصعب التحلّي بتوجه ذهني متّزن في حياة مليئة بالمقاطعات. فالأمر يتطلّب قدرًا كبيرًا من الطاقة. فعلى المدى القصير يمكنك أن تختار التغلّب على الإغراء بالقوة. أما على المدى البعيد فنحن نصير نَتَاجًا للبيئة التي نعيش فيها. وبكل صراحة أقول إنه لم يسبق لي أن رأيت شخصًا ملتزمًا بعادة حسنة بينما هو موجود داخل بيئة سلبية.

السبيل الأجدر بالثقة هو اجتثاث العادة السيئة من جذورها. ومن أهم الطرق العملية للتخلص من عادة سيئة هو تقليل تَعَرُّضَكْ إلى الإشارات التي تَتَسَبّبْ فيها.

- فإذا بدا أنك تعجز عن إتمام أي عمل، اترك هاتفك في غرفة أخرى لبضع ساعات.
- وإذا كنت تشعر على الدوام بضآلة القيمة، توقّف عن متابعة حسابات التواصل الاجتماعي التي تستثير في داخلك مشاعر الغيرة والحسد.
- وإذا كنت تضيّع وقتًا أكثر مما ينبغي في مشاهدة التلفاز، أخرج التلفاز من غرفة النوم.
- وإذا كنت تنفق مالًا أكثر مما ينبغي على شراء الأجهزة الإلكترونية، توقّف عن قراءة مراجعات أحدث الأجهزة الإلكترونية.

- وإذا كنت تلعب قدرًا أكبر مما ينبغي من ألعاب الفيديو، افصل منصّة الألعاب وضعها في الخزانة بعد كل استخدام.

هذه الممارسة نسخة معكوسة من القانون الأول لتغيير السلوك. فبدلًا من أن تجعل الإشارات واضحة، عليك أن تجعلها خفيّة. أندهش كثيرًا من مقدار الفعالية التي تجلبها تغييرات بسيطة مثل هذه. فإذا أزلت إشارة واحدة عادة ما تزوي العادة بأكملها.

إن ضبط النفس استراتيجية قصيرة المدى، لا طويلة المدى. فربما تستطيع مقاومة الإغراء مرة أو مرتين، لكن من غير المرجح أن تتمكّن من التحلّي بقوة العزيمة التي تمكّنك من مغالبة رغباتك في كل مرة. وبدلًا من استجماع جرعة جديدة من قوة الإرادة كلما أردت أن تفعل شيئًا جديدًا، سيكون من الأفضل أن تبذل طاقتك في تحسين البيئة المحيطة بك. هذا هو سر ضبط النفس. اجعل الإشارات الخاصّة بعاداتك الحسنة واضحة، والإشارات الخاصّة بعاداتك السيّئة خفيّة.

ملخص الفصل

- الصورة المعكوسة للقانون الأول لتغيير السلوك هي: اجعلها خفية.
- بمجرد تشكّل العادة، من غير المُرجح أن تُنسى.
- الأشخاص ذوو القدرة الكبيرة على ضبط النفس يقضون وقتًا أقل في مواقف الإغراء. فتجنّب الإغراء أسهل من مقاومته.
- من أهم الطرق العملية للتخلّص من عادة سيئة هو تقليل التعرض إلى الإشارة التي تسبّبها.
- ضبط النفس استراتيجية قصيرة المدى، لا طويلة المدى.

كيف تغرس عادةً حسنةً؟

القانون الأول	اجعلها واضحةً
	1 - 1 املأ بطاقة تسجيل العادات. اكتب عاداتك الحالية كي تصير واعيًا بها.
	1 - 2 استخدم نيات التنفيذ: «سوف أؤدّي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».
	1 - 3 استخدم تكديس العادات: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».
	1 - 4 صمم بيئتك. اجعل الإشارات الخاصّة بالعادات الحسنة واضحة ومرئية.
القانون الثاني	اجعلها جذابةً
القانون الثالث	اجعلها سهلةً
القانون الرابع	اجعلها مشبعةً

كيف تتخلّص من عادة سيئة؟

عكس القانون الأول	اجعلها خفيةً
1 - 5	1 - 5 قلل التعرض. قم بإزالة الإشارات الخاصة بعاداتك السيئة من بيئتك.
عكس القانون الثاني	اجعلها غير جذّابةٍ
عكس القانون الثالث	اجعلها صعبةً
عكس القانون الرابع	اجعلها غير مشبعةٍ

يمكنك تنزيل نسخة قابلة للطباعة من ورقة العادات هذه على الرابط التالي:

atomichabits.com/cheatsheet

القانون الثاني

اجعلها جذابةً

8

كيف تجعل العادة لا تقاوَم؟

في أربعينيات القرن العشرين، أجرى عالِم هولندي يدعى نيكو تينبرجين سلسلة من التجارب غيّرت من فهمنا لما يحفّزنا. كان تينبرجين - الذي فاز لاحقًا بجائزة نوبل على أبحاثه هذه - يدرس النوارس الفضّية، تلك الطيور ذات اللونين الرمادي والأبيض التي تُرى عادة وهي تطير على امتداد شواطئ أمريكا الشمالية.

إن أفراد النوارس الفضّية البالغة لها نقطة حمراء صغيرة على منقارها، ولاحظ تينبرجين أن الأفراخ الصغيرة التي خرجت قريبًا من البيض تنقر هذه النقطة كلما كانت تريد الطعام. بدأ تينبرجين إحدى التجارب بأن جهّز مجموعة مناقير زائفة من الورق المقوى، على شكل رأس فقط من دون أجساد. وحين كان الآباء يطيرون بعيدًا، كان يذهب إلى العش ويضع هذه المناقير الزائفة أمام الأفراخ. كانت المناقير زائفة بشكل واضح، وافترض تينبرجين أن الطيور الصغيرة سترفضها تمامًا.

ومع ذلك فعندما رأت النوارس الصغيرة النقطة الحمراء على أي منقار من الورق المقوى، كانت تمد أعناقها وتنقرها كما لو أنه منقار أمها. لقد كانت تمتلك تفضيلًا واضحًا لتلك النقاط الحمراء، كما لو أنها مبرمجة وراثيًّا على ذلك منذ مولدها. وسريعًا ما اكتشف تينبرجين أنه كلما كانت النقطة أكبر، زادت سرعة نقر الأفراخ لها. وفي النهاية، صنع منقارًا به ثلاث نقاط حمراء كبيرة. وحين وضعه أعلى العش، جن

جنون الطيور الصغيرة من السعادة، وأخذت تمد أعناقها وتنقر النقاط الحمراء كما لو أنه كان أعظم منقار رأته على الإطلاق.

اكتشف تينبرجين وزملاؤه سلوكًا مشابهًا في حيوانات أخرى كذلك، مثل الإوزة الربداء، وهي طائر يبني أعشاشه على الأرض. من حين لآخر، وبينما تتحرّك الأم فوق العش، تتدحرج واحدة من البيض وتستقر على العشب المجاور للعش. وكلما حدث هذا، تتحرّك الإوزة نحو البيضة وتستخدم منقارها كي تدحرجها مجددًا إلى العش.

وقد اكتشف تينبرجين أن الإوزة سوف تدحرج أي جسم قريب مستدير، ككرة بلياردو أو مصباح ضوئي، إلى العش. وكلما كان الجسم أكبر، تعاظمت هذه الاستجابة. بل إن إحدى الإوزات بذلت جهدًا هائلًا في محاولة دحرجة كرة طائرة والجلوس فوقها. فمثل صغار النورس التي تنقر النقاط الحمراء بصورة أوتوماتيكية، كانت الإوزة الربداء تتبع قاعدة غريزية: حين أرى جسمًا مستديرًا بالجوار، يجب أن أدحرجه إلى العش. وكلما كان الجسم أكبر، صار عليَّ أن أحاول بقوة أكبر الحصول عليه.

الأمر يبدو وكأن دماغ كل حيوان محمّل بشكل مسبق بقواعد معينة للسلوك، وحين يتعرّض إلى نسخة مبالغ فيها من تلك القاعدة، فإنه يضيء مثل شجرة الكريسماس. ويشير العلماء إلى هذه الإشارات المُضخَّمَة باسم «المثيرات فوق الطبيعية». والمثير فوق الطبيعي هو نسخة معززة من الواقع – مثل المنقار ذي النقاط الثلاث أو البيضة التي في حجم الكرة الطائرة – وهو يستدر استجابة أقوى من المعتاد.

البشر أيضًا عرضة إلى الوقوع في أسر النسخ المُضخَّمَة من الواقع. الطعام المرذول، مثلًا، يدفع مراكز المكافأة بالدماغ إلى حالة من الهياج. فبعد مئات الآلاف من السنوات قضاها الإنسان في الصيد

والتقاط الطعام في البرّية، تطوّر الدماغ البشري بحيث صار يولي قيمة عالية إلى الأملاح والسكّريات والدهون. هذه الأطعمة عادة ما تكون غنية بالسعرات الحرارية وكانت نادرة في الوقت الذي كان أسلافنا يجوبون فيه السافانا. فعندما لا تعلم من أين ستأتي وجبتك التالية، يكون تناول أكبر قدر ممكن من الطعام هو الاستراتيجية الصحيحة للبقاء.

غير أننا نعيش اليوم في بيئة غنية بالسعرات الحرارية. فالطعام وفير، لكن دماغك يواصل التوق إليه كما لو كان شحيحًا. إن إيلاء قيمة كبيرة للأملاح والسكريات والدهون لم يعد أمرًا مفيدًا لصحتنا، غير أن التوق إليها يتواصل لأن مراكز المكافأة بالدماغ لم تتغيّر على مدار خمسين ألف عام تقريبًا. وتعتمد صناعة الأطعمة الحديثة على التوسّع في غرائز العصر الحجري هذه بما يتجاوز أغراضها التطورية.

فمن الأهداف الرئيسية لصناعة الأطعمة استحداث منتجات أكثر جاذبية في أعين المستهلكين. فغالبية الأطعمة التي تُحفظ في أكياس أو عُلَب أو مرطبانات جرى تحسينها بصورة ما، حتى لو تمثّل التحسين في وضع نكهة إضافية. وتنفق الشركات ملايين الدولارات من أجل اكتشاف المستوى الأكثر إشباعًا من القرمشة في رقائق البطاطس، أو المقدار المثالي من الهسيس في مشروب المياه الغازية. وتكرِّس أقسامٌ كاملة جهودها من أجل تحسين الكيفية التي نشعر بها بالطعام في أفواهنا؛ وهي سمة تعرف باسم الإحساس الفمّي. فالبطاطس المحمّرة، مثلًا، تقدّم مزيجًا قويًّا؛ فهي ذات لون بنّي ذهبي ومقرمشة من الخارج، بينما تكون هشّةً وطريّةً من الداخل.

تُحَسِّن الأطعمة المعالجَة الأخرى من «التباين الديناميكي»، وهو مصطلح يشير إلى اتحاد إحساسات متباينة، مثل القرمشة والقوام

الطري. تخيل القوام الطريّ للجبن الذائب الذي يعلو قشرة البيتزا المقرمشة، أو قرمشة رقاقة الأوريو الممزوجة بإحساس قلبها الطري. في حالة الأطعمة الطبيعية غير المعالجة، أنت تميل إلى الإحساس بالشعور ذاته مرارًا وتكرارًا؛ ما شعورك في المضغة السابعة عشرة للكرنب؟ فبعد دقائق قليلة، يفقد دماغك اهتمامه وتبدأ في الشعور بالشبع. غير أن الأطعمة التي تتّسم بقدر كبير من التباين الديناميكي تُبقي الخبرات جديدة ومثيرة للاهتمام، وتشجّعك على تناول المزيد.

وفي النهاية، تتيح هذه الاستراتيجيات للعلماء العثور على «نقطة النعيم» لكل منتج غذائي؛ ونعني بهذا المزيد الدقيق من الأملاح والسكّريات والدهون الذي يستحث دماغك ويجعلك ترغب فيه مجددًا. ونتيجة هذا، بالطبع، هي أنك تفرط في تناول الطعام لأن هذه الأطعمة أكثر جاذبية للدماغ البشري. ويقول ستيفن جوينت، عالم الأعصاب المتخصّص في سلوك تناول الطعام والبدانة: «لقد صرنا نجيد اللعب على أوتارنا الحسّاسة بدرجة أكثر مما ينبغي».

وتعد صناعة الأطعمة الحديثة، وما أنتجته من عادات الإفراط في تناول الطعام، مثالًا واحدًا على القانون الثاني لتغيير السلوك: اجعلها جذّابة. فكلما كانت الفرصة جذّابة أكثر، كان من الأرجح أن تشكّل عادة.

انظر حولك. إن المجتمع مليء بنسخ مهندسة من الواقع تعد أكثر جاذبية من العالم الذي تطوّر أسلافنا داخله. فالمتاجر تعرض دُمى عرض ذات أرداف وصدور مبالغ في أحجامها كي تبيع الملابس. ووسائل التواصل الاجتماعي تمنحنا قدرًا من «الإعجاب» والتقدير في دقائق قليلة أكثر مما نستطيع الحصول عليه في منازلنا أو أعمالنا. وتحيك المواقع الإباحية سيناريوات مثيرة للخيال بمعدل يستحيل

محاكاته في الواقع الفعلي. وتُصنَع الإعلانات بمزيج من الإضاءة المثالية، والزينة الاحترافية، وتعديلات برنامج فوتوشوب، بل إن العارضات والعارضين أنفسهم لا يبدون كأشخاص طبيعيين في الصور النهائية. فهناك مثيرات فوق طبيعية في عالمنا الحديث، وهي تضخّم السمات التي تدفعنا إلى عادات مبالغ فيها عند التسوق واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومشاهدة المواقع الإباحية وتناول الطعام وغير ذلك الكثير.

لو أننا استرشدنا بالتاريخ، سنقول إن الفرص التي يحملها لنا المستقبل أكثر جاذبية من تلك الموجودة اليوم. والاتجاه السائد هو أن تكون المكافآت أكثر تركيزًا، والمثيرات أكثر إغراءً. فالطعام المرذول هو صورة أكثر تركيزًا من السعرات الحرارية مقارنة بالطعام الطبيعي. والمشروبات الكحولية الشديدة هي صورة أكثر تركيزًا من الكحول مقارنة بالجعة. وألعاب الفيديو هي صورة أكثر تركيزًا من اللعب مقارنة بألعاب اللوح. ومقارنة بالطبيعة، هذه الخبرات المليئة بالخبرات تكون صعبة المقاومة. فنحن نمتلك أدمغة أسلافنا، لكننا نواجه مغريات لم يسبق لهم أن واجهوها قط.

إذا كنت تريد زيادة فرص حدوث سلوك ما، إذًا فأنت بحاجة إلى أن تجعله جذابًا. وعلى مدار مناقشتنا للقانون الثاني سيتمثّل هدفنا في تعلم كيفية جعل عاداتنا لا تقاوَم. ورغم أنه ليس من الممكن تحويل كل عادة إلى مثير فوق طبيعي، فبوسعنا جعل أي عادة أكثر إغراءً. ولعمل ذلك، علينا البدء بفهم ماهية التوق وكيفية عمله.

وسنبدأ بتدبر البصمة البيولوجية التي تتقاسمها العادات كافة، ونعني بهذا دفعة الدوبامين.

حلقة feedback المدفوعة بالدوبامين

يستطيع العلماء تتبّع اللحظة المحدّدة التي يحدث فيها التوق عن طريق قياس الناقل العصبي المسمى الدوبامين[1]. وقد صارت أهمية الدوبامين واضحة في العام 1954 حين أجرى عالما الأعصاب جيمس أولدز وبيتر ميلنر تجربة كشفت عن العمليات العصبية الكامنة خلف التوق والرغبة. فعن طريق غرس أقطاب في أدمغة الفئران، منع العالمان إفراز الدوبامين، ولدهشتهما، فقدت الفئران كل رغبة في الحياة؛ إذ رفضت تناول الطعام، وممارسة الجنس، ولم ترغب بأي شيء. وفي غضون بضعة أيام ماتت الفئران من العطش.

وفي دراسات متابعة لاحقة، قام علماء آخرون بمنع إفراز الدوبامين في الدماغ، لكنهم هذه المرة وضعوا نقاطًا صغيرة من محلول سكري في أفواه الفئران المحرومة من الدوبامين. ظهرت علامات الاستمتاع على الوجوه الصغيرة للفئران نتيجة هذا المحلول السكري، ورغم منع إفراز الدوبامين لديها فإنها أحبّته كما أحبّته من قبل، كل ما في الأمر أنها لم تكن ترغب فيه. لقد ظلّت القدرة على الشعور بالمتعة موجودة، لكن في غياب الدوبامين ماتت الرغبة. ومن دون الرغبة، توقّف الفعل.

حين عكس علماء آخرون هذه العملية وأغرقوا مركز المكافأة في الدماغ بالدوبامين، مارست الفئران العادات بسرعات خاطفة. وفي

---

(1) ليس الدوبامين هو المادة الكيميائية الوحيدة التي تؤثّر في عاداتك. فكل سلوك يتضمّن عدة مناطق دماغية وعدة مواد كيميائية عصبية، وأي شخص يزعم أن «العادات قائمة فقط على الدوبامين» يتجاهل بذلك أجزاءً مهمة من العملية. إن الدوبامين واحد من عدة عوامل مؤثّرة في تشكيل العادات. ومع ذلك فسوف أركّز في هذا الفصل على دائرة الدوبامين لأنها تقدم نافذة على الأسس البيولوجية للرغبة والتوق والتحفيز الكامنين خلف كل عادة.

إحدى الدراسات تلقّت الفئران دفعة قوية من الدوبامين في كل مرة كانت تدس فيها أنوفها في أحد الصناديق. وفي غضون دقائق، نما توق شديد لدى الفئران إلى درجة أنها صارت تدسّ أنوفها في الصندوق ثمانمائة مرة في الساعة. (لا يختلف البشر عنها: فلاعب ماكينة القمار العادي سيدير ذراع الماكينة ستمائة مرة في الساعة).

إن العادات عبارة عن حلقة feedback مدفوعة بالدوبامين. وكل سلوك يؤدّي إلى تشكّل العادات - كتعاطي المخدرات، أو تناول الطعام المرذول، أو لعب ألعاب الفيديو، أو تصفّح وسائل التواصل الاجتماعي - مرتبط بمستويات أعلى من الدوبامين. ويمكن قول الشيء عينه عن السلوكيات المعتادة الأكثر أساسية، مثل تناول الطعام وشرب الماء وممارسة الجنس والتفاعل الاجتماعي.

وعلى مدار سنوات، افترض العلماء أن الدوبامين كان معنيًّا بالمتعة فقط، لكننا الآن نعرف أنه يلعب دورًا محوريًّا في كثير من العمليات العصبية، منها التحفيز والتعلّم والذاكرة والعقاب والتحاشي والحركة الإرادية.

وعندما يتعلّق الأمر بالعادات، يكون الدرس الرئيسي المستفاد هو التالي: لا يُفرَز الدوبامين فقط عندما تشعر بالمتعة، وإنما يُفرَز كذلك عندما تتوقّع الشعور بالمتعة. يشعر مدمنو القمار بدفعة من الدوبامين قبل أن يضعوا رهانهم مباشرة، وليس بعد الفوز. ويحصل مدمنو الكوكايين على دفعة من الدوبامين حين يرون ذلك المسحوق، وليس بعد أن يتعاطوه. وكلما توقّعت أن ثمة فرصة ما ستعود عليك بالمكافأة، ترتفع مستويات الدوبامين بسبب هذا التوقّع، وكلما ارتفعت مستويات الدوبامين، زاد تحفيزك على الفعل.

فتوقّع المكافأة - وليس الحصول الفعلي عليها - هو ما يحفّزنا على الفعل.

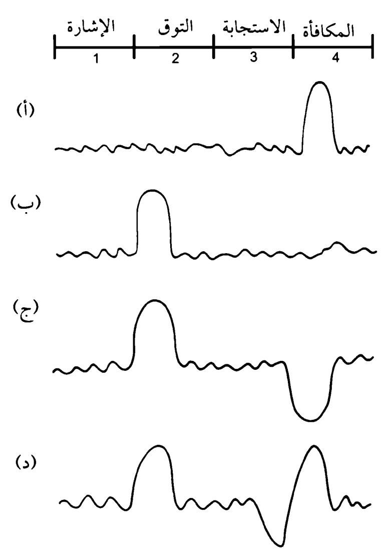
ومن المثير للاهتمام أن نظام المكافأة الذي ينشط في الدماغ عند «تلقي» المكافأة هو النظام نفسه الذي ينشط عند «توقّع» المكافأة. ولهذا السبب فإن توقّع الحصول على الخبرة يمكن أن يكون أفضل من الحصول عليها فعلًا. ففي مرحلة الطفولة، من الممكن أن يكون التفكير في صباح يوم الكريسماس أفضل من فتح الهدايا نفسه. وفي الكبر، من الممكن أن تكون أحلام اليقظة حول الإجازة القادمة أكثر إمتاعًا من الحصول الفعلي على الإجازة. ويشير العلماء إلى هذا بوصفه الفارق بين «الرغبة» و«الإعجاب».

دفعة الدوبامين

إن مجموعة الدوائر العصبية المخصّصة في دماغك «للرغبة» في المكافأة أكثر عددًا من تلك المخصّصة «للإعجاب» بها. فمراكز الرغبة في الدماغ كبيرة: جذع الدماغ، والنواة المتّكئة، والمنطقة السقفية البطينيَّة، والمخطط الظهري، واللوزة الدماغية، وأجزاء من القشرة الجبهية الأمامية. وعلى العكس من ذلك فإن مراكز الإعجاب في الدماغ أصغر كثيرًا. عادة ما يشار إلى هذه المناطق باسم «مناطق اللذّة الساخنة»، وهي موزعة وكأنها جزر متفرقة في أنحاء الدماغ. على سبيل المثال، وجد الباحثون أن 100 بالمائة من النواة المتّكئة تنشط في أثناء الرغبة، بينما ينشط 10 بالمائة فقط من ذلك التكوين خلال الإعجاب بالمكافأة.

إن حقيقة تخصيص الدماغ هذه المساحة المهمّة للمناطق المسؤولة عن التوق والرغبة تقدّم أدلة إضافية على الدور المحوري الذي تلعبه هذه العمليات. فالرغبة هي المحرّك الذي يدفع السلوك، وكل فعل يجري الإقدام عليه بسبب التوقّع الذي يسبقه. فالتوق هو ما يؤدي إلى الاستجابة.





قبل اكتساب العادة (أ)، يُفرَز الدوبامين عند الشعور بالمكافأة للمرة الأولى. وفي المرة التالية (ب)، يرتفع مستوى الدوبامين قبل الإقدام على الفعل، وذلك بعد التعرف على الإشارة مباشرة. تؤدي هذه الدفعة إلى شعور بالرغبة والتوق إلى الفعل كلما تم التعرف على الإشارة. وبمجرّد اكتساب العادة، لن يرتفع مستوى الدوبامين عند الحصول على مكافأة وذلك لأنك تتوقّع بالفعل الحصول عليها. ومع ذلك فإذا رأيت إشارة وتوقّعت مكافأة، لكنك لم تحصل عليها، حينها سينخفض مستوى الدوبامين بسبب الإحباط (ج). يمكن رؤية حساسية استجابة الدوبامين بوضوح عند تقديم المكافأة في وقت لاحق (د). أولًا، يجري التعرف على الإشارة، ويرتفع الدوبامين مع تزايد التوق. وبعد ذلك تصدر استجابة لكن لا تأتي المكافأة بالسرعة المتوقّعة ويبدأ الدوبامين في الانخفاض. وأخيرًا تأتي المكافأة متأخّرة قليلًا عما كنت تأمل، ويرتفع الدوبامين مجددًا. الأمر يبدو وكأن دماغك يقول لك: «أترى! كنت أعلم أنني محق. لا تنسَ تكرار الفعل في المرة القادمة».

تكشف هذه الأفكار عن أهمية القانون الثاني لتغيير السلوك. فنحن بحاجة إلى جعل عاداتنا جذابة، لأن توقع الحصول على المكافأة هو ما يحفزنا على الفعل في المقام الأول. وفي هذا المقام تلعب الاستراتيجية المسماة تجميع المغريات دورًا مهمًّا.

كيف تستخدم استراتيجية تجميع المغريات من أجل جعل عاداتك أكثر جاذبية

إن رونان باير ن، طالب الهندسة الكهربائية في دبلن بأيرلندا، يستمتع بمشاهدة نِتفليكس، غير أنه يعلم أيضًا أن عليه أن يتدرّب أكثر مما يفعل. وقد استغل بايرن مهاراته الهندسية وقام بتعديل عجلته الثابتة وربطها بحاسبه المحمول وجهاز التلفاز. وبعد ذلك كتب برنامجًا حاسوبيًّا يتيح له أن يشاهد عروض نتفليكس فقط لو كان يشغّل الدراجة بسرعة معينة. وإذا أبطأ سرعته لوقت أطول من اللازم، كان المسلسل الذي يشاهده يتوقّف إلى أن يبدأ في التدرّب على الدراجة مجدّدًا. وبحسب كلمات أحد أفراد الجمهور فقد كان «يتخلّص من البدانة عبر مسلسلات نتفليكس واحدًا تلو الآخر».

كان بايرن أيضًا يوظّف استراتيجية تجميع المغريات كي يجعل عادات التدريب لديه أكثر جاذبية. إن تجميع المغريات يعمل عن طريق ربط فعل تريد عمله بفعل آخر أنت بحاجة إلى عمله. وفي حالة بايرن، كان يجمع بين مشاهدة نتفليكس (الشيء الذي يريد عمله) بركوب دراجته الثابتة (الشيء الذي يحتاج إلى عمله).

تجيد الشركات استراتيجية تجميع المغريات. فعلى سبيل المثال، حين أطلقت هيئة الإذاعة الأمريكية، ABC دليل عروضها لليلة الخميس للموسم 2014 - 2015 فقد استخدمت تجميع المغريات على نطاق واسع.

فكل خميس، كانت الهيئة تبث ثلاثة مسلسلات لكاتبة السيناريو شوندا رايمز، وهي: *Grey's Anatomy* و*Scandal* و*How to Get Away with Murder*. وقد قامت الهيئة بجمعها معًا تحت الاختصار TGIT on ABC (وهو اختصار عبارة «شكرًا لله إنه يوم الخميس على إيه بي سي). وعلاوة على الترويج للمسلسلات، شجعت ABC المشاهدين على صنع الفشار واحتساء النبيذ الأحمر والاستمتاع بالأمسية.

وقد وصف أندرو كوبيتز، رئيس جدول البث في ABC، الفكرة خلف الحملة قائلًا: «نحن نرى مساء يوم الخميس على أنه فرصة للمشاهدة، إما من جانب الأزواج أو النسوة الوحيدات اللاتي يردن الجلوس والهرب من المسؤوليات والاستمتاع وشرب النبيذ الأحمر وتناول بعض الفشار». وعبقرية هذه الاستراتيجية هي أن ABC كانت تربط الشيء الذي كان مشاهدوها يحتاجون فعله (مشاهدة التلفاز) بأنشطة كانوا يريدون بالفعل القيام بها (الاسترخاء، احتساء النبيذ، وتناول الفشار).

ومع الوقت، بدأ الناس يربطون مشاهدة ABC بالشعور بالاسترخاء والترفيه. فإذا كنتَ تحتسي النبيذ الأحمر وتتناول الفشار في الثامنة من مساء كل خميس، ففي النهاية ستكون «الثامنة من مساء كل خميس» مرادفًا لكل من الاسترخاء والترفيه. فالمكافأة تصبح مرتبطة بالإشارة، وتصير عادة تشغيل التلفاز أكثر جاذبية.

من الأرجح أن تجد السلوك جذّابًا إذا أتيحت لك فرصة القيام بأحد أشيائك المفضّلة في الوقت ذاته. ربما تريد سماع آخر أخبار النميمة عن المشاهير، لكنك بحاجة إلى الحصول على قوام رشيق. باستخدام تجميع المغريات تستطيع فقط قراءة الصحف الصفراء ومشاهدة برامج

أخبار المشاهير وأنت في صالة التدريبات البدنية. ربما تريدين تدريم أصابع قدميك، لكنك بحاجة إلى تنظيم صندوق البريد الإلكتروني الوارد. الحل: احصلي على جلسة تدريم أصابع القدمين وأنت تنظّمين رسائل العمل المتأخّرة.

إن تجميع المغريات يعدّ فرصة لتطبيق نظرية نفسية تعرف باسم مبدأ بريماك، المسمّى تيمنًا بالأستاذ ديفيد بريماك، والذي ينصّ على أن «السلوك الأكثر ترجيحًا سيعزز السلوك الأقل ترجيحًا». بعبارة أخرى، حتى إذا كنتِ لا تريدين حقًّا تنظيم رسائل البريد المتأخّرة، فستصيرين معتادة على فعل هذا لو كان ذلك يعني الحصول على شيء تريدين فعله في الوقت نفسه.

وبإمكانك الجمع بين تجميع المغريات واستراتيجية تكديس العادات التي تعرّضنا لها بالنقاش في الفصل الخامس، وذلك من أجل وضع مجموعة من القواعد التي ترشد سلوكك.

ومعادلة تكديس العادات + تجميع المغريات، هي:

1. بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة التي أحتاجها].
2. بعد [العادة التي أحتاجها] سأقوم بـ[العادة التي أريدها].

فإذا كنتَ تريد أن تقرأ الجرائد، لكنك بحاجة إلى التعبير عن امتنانك:

1. بعد أن أشرب قهوة الصباح، سأتحدّث عن شيء أشعر بالامتنان لأنه حدث بالأمس (شيء تحتاجه).
2. بعد أن أقول شيئًا أشعر نحوه بالامتنان، سأقرأ الجرائد (شيئًا أريده).

وإذا كنت تريد مشاهدة مباريات رياضية، لكنك بحاجة إلى إجراء مكالمات مبيعات:

1. بعد أن أعود من استراحة الغداء، سأطلب ثلاثة عملاء محتملين (شيئًا أحتاجه).
2. بعد أن أطلب ثلاثة عملاء محتملين، سأشاهد قناة ESPN (شيئًا أريده).

وإذا كنت تريد تصفّح موقع فايسبوك، لكنك تحتاج إلى القيام بتدريبات بدنية:

1. بعد أن أخرج هاتفي، سأقوم بتمرين بيربي عشر مرات (شيئًا أحتاجه).
2. بعد أن أقوم بتمرين بيربي عشر مرات، سأتفقّد موقع فايسبوك (شيئًا أريده).

الشيء المأمول هو أنك ستتطلّع إلى الاتصال بثلاثة عملاء أو القيام بتمرين بيربي عشر مرات لأن هذا يعني قراءة آخر أنباء الرياضة أو تفقّد موقع فايسبوك. فالقيام بالشيء الذي تحتاج إلى فعله يعني حصولك على فرصة للقيام بالشيء الذي تريد فعله.

بدأنا هذا الفصل بمناقشة المثيرات فوق الطبيعية، وهي نسخ معززة من الواقع تُزيد من رغبتنا في الفعل. ويُعَدّ تجميع المغريات من طرق خلق نسخة معزّزة من أي عادة عن طريق ربطها بشيء تريده بالفعل. إن تصميم عادة لا تقاوم بحق لهو مهمة صعبة، لكن من الممكن توظيف هذه الاستراتيجية البسيطة من أجل جعل أي عادة أكثر جاذبية مما هي عليه من دونها.

ملخّص الفصل

- القانون الثاني لتغيير السلوك هو: اجعلها جذابةً.
- كلما كانت الفرصة جذابةً أكثر، صار من المرجح أن تصير مُشكِّلة للعادة.

- العادات عبارة عن حلقة feedback مدفوعة بالدوبامين. وحين يرتفع مستوى الدوبامين، يرتفع تحفيزنا للفعل.
- إن توقّع المكافأة – وليس الحصول الفعلي عليها – هو ما يحفّزنا على الفعل. وكلما زاد التوقّع، زادت دفعة الدوبامين.
- تجميع المغريات هو إحدى طرق لجعل عاداتك أكثر جاذبية. وتتمثّل هذه الاستراتيجية في الجمع بين فعل «تريد» القيام به وفعل آخر «تحتاج» إلى القيام به.

9

دور الأسرة والأصدقاء في تشكيل عاداتك

في العام 1965، كتب رجل مجري يدعى لازلو بولجار عددًا من الخطابات الغريبة إلى امرأة تُدعى كلارا.

كان لازلو يؤمن إيمانًا راسخًا بالعمل الجاد. وفي حقيقة الأمر، كان هذا هو كل ما يؤمن به؛ إذ كان يرفض تمامًا فكرة الموهبة الفطرية. وقد زعم أنه عن طريق التدريب المتعمّد وتطوير عادات حسنة، يستطيع الطفل أن يكون عبقريًّا في أي مجال. وكان شعاره هو «العبقري لا يولد، وإنما يُعَلَّمْ ويُدَرَّبْ».

آمن لازلو بهذه الفكرة بقوة، إلى درجة أنه أراد أن يختبرها على أطفاله، وكان يكتب الخطابات إلى كلارا لأنه «كان يريد زوجة مستعدة لمشاركته هذه المهمة». كانت كلارا معلّمة، ورغم أنها لم تكن متعصّبة للفكرة مثل لازلو، فقد آمنت هي أيضًا بأن من شأن التدريب الملائم أن يجعل أي شخص يشحذ مهاراته.

قرر لازلو أن الشطرنج هو مجال التجربة المناسب، ووضع خطة يربّي وفقها أطفاله بحيث يصيرون عباقرة في الشطرنج من صغرهم. كان الأطفال سيتعلّمون في المنزل، وهو أمر نادر في المجر في ذلك الوقت، وكان المنزل ممتلئًا بكتب الشطرنج وبصور لاعبي الشطرنج المشاهير. كان الأطفال سيتنافسون أمام بعضهم على نحو متواصل

ويشاركون في أفضل المسابقات التي يمكن العثور عليها. وكانت الأسرة ستحتفظ بنظام ملفّات دقيق عن تاريخ المسابقة خاص بكل متنافس يواجهه الأطفال. كانت حياتهم ستُكرَّس بالكامل للشطرنج.

نجح لازلو في الظفر بقلب كلارا، وفي غضون بضع سنوات كان الزوجان قد رزقا بثلاث بنات: سوزان وصوفيا وجوديت.

بدأت سوزان، الابنة الكبرى، لعب الشطرنج وهي في الرابعة من العمر. وفي غضون ستة أشهر كانت تستطيع هزيمة لاعبين بالغين.

كانت صوفيا، الابنة الوسطى، أفضل منها. ففي سن الرابعة عشرة كانت بطلة عالم، وبعدها بسنوات قليلة حازت درجة «أستاذ كبير».

أما جوديت، الابنة الصغرى، فكانت الأفضل على الإطلاق. ففي سن الخامسة تمكنت من هزيمة والدها. وفي الثانية عشرة من عمرها صارت أصغر لاعبة تدخل قائمة أفضل مائة لاعب شطرنج على مستوى العالم. وحين بلغت خمسة عشر عامًا وأربعة أشهر صارت أصغر «أستاذ كبير» على الإطلاق؛ أصغر حتى من بوبي فيشر، صاحب الرقم القياسي السابق. وقد ظلّت على مدار عشرين عامًا صاحبة التصنيف الأول على مستوى العالم في الشطرنج للنساء.

أقل ما توصف به طفولة الشقيقات بولجار هو أنها كانت غير نمطية. ومع ذلك فإذا سألتهن عنها سيقلن إن نمط حياتهن كان جذابًا، بل وممتعًا. ففي المقابلات الحوارية، تتحدّث الشقيقات عن طفولتهن ويصفنها بأنها كانت مسلّية لا مرهقة. فقد كن يحببن الشطرنج، ولم يستطعن الاكتفاء منه. ويقال إن لازلو ذات مرة وجد صوفيا تلعب الشطرنج في الحمام في منتصف الليل، وكي يشجعها على العودة إلى النوم قال لها: «صوفيا، دعي قطع الشطرنج وشأنها!». غير أنها ردت عليه: «أبي، إنها لا تدعني وشأني!».

نشأت الشقيقات بولجار في ثقافة كان فيها الشطرنج مقدَّمًا على كل شيء آخر، ثقافة امتدحتهن عليه، وكافأتهن عليه. ففي عالمهن، كان الهوس بالشطرنج أمرًا طبيعيًّا. وكما سنرى بعد قليل فإن العادات الطبيعية في ثقافتك، أيًّا كانت، تعد أكثر السلوكيات جاذبية على الإطلاق.

القوة المغرية للمعايير الاجتماعية

يفضّل البشر العيش في مجموعات. فنحن نريد التوافق مع الغير، والارتباط بهم، ونيل احترام أقراننا وقبولهم. وهذه الميول ضرورية من أجل البقاء. فقد عاش أسلافنا، على مدار السواد الأعظم من تاريخنا التطوري، في قبائل. وكان الانفصال عن القبيلة - أو الأسوأ، وهو النبذ منها - بمنزلة حكم الإعدام. «فالذئب الوحيد يموت، لكن القطيع يظل حيًّا»[1].

في الوقت ذاته، أولئك الذين تعاونوا مع الآخرين وارتبطوا بهم تمتعوا بأمن متزايد، وفرص للتزاوج، وفرصة للحصول على الموارد. ويقول تشارلز داروين: «في التاريخ الطويل للبشرية، أولئك الذين تعلّموا التعاون والارتجال بأكثر الطرق فاعلية هم مَن سادوا». ونتيجة لذلك فإن واحدة من أجمل الرغبات البشرية هي الرغبة في الانتماء. وهذا التفضيل القديم يمارس تأثيرًا قويًّا على سلوكنا في العصر الحديث.

نحن لا نختار عاداتنا المبكرة، بل نحاكيها. فنحن نسير على

(1) كم أنا سعيد أن وجدت موضعًا ملائمًا في هذا الكتاب كي أضع فيه عبارة من ملحمة لعبة العروش.

[تصدر هذه السلسلة تباعًا عن دار التنوير].

السيناريو الذي وضعه لنا أصدقاؤنا وأفراد أسرتنا، ودار العبادة أو المدرسة، ومجتمعنا المحلّي والمجتمع الواسع إجمالًا. وكل من هذه الثقافات والمجموعات تأتي محمّلة بمجموعتها الخاصة من التوقّعات والمعايير: ما إذا كنت ستتزوج أم لا، ومتى ستتزوج إن فعلت، وعدد الأطفال الذين ستنجبهم، وأي الإجازات ستحتفل بها، ومقدار المال الذي ستنفقه في حفل ميلاد طفلك. وبطرق عديدة، هذه المعايير الاجتماعية تكون بمنزلة قواعد غير مرئية ترشد سلوكك كل يوم. أنت دائمًا ما تبقيها في عقلك، حتى إذا لم تضعها نصب عينيك بشكلٍ واعٍ. وأنت كثيرًا ما تتبع عادات الثقافة التي تنتمي إليها من دون تفكيرٍ، أو تشكيك، وأحيانًا من دون حتى أن تذكر ذلك. وعن هذا كتب الفيلسوف الفرنسي ميشيل دو مونتاني يقول: «إن عادات وممارسات الحياة في المجتمع تجرفنا معها».

في غالبية الأوقات لا نشعر بأن السير مع الجماعة يُمَثِّل عبئًا. فكل شخص يريد الانتماء. وإذا ترعرعت في أسرة تُكَافِئَك على مهاراتك في الشطرنج، سيبدو لعب الشطرنج شيئًا جذابًا للغاية في نظرك. وإذا عملت في وظيفة يرتدي فيها الجميع سترات غالية، حينها ستميل إلى إنفاق المال على شراء سترة غالية أنت أيضًا. وإذا كان كل أصدقائك يتشاركون في دعابة ما أو يستخدمون عبارة جديدة، فستريد أن تفعل هذا أنت أيضًا، بحيث يعلمون أنك «تفهمهم». فالسلوكيات تكون جذابة حين تساعدنا على التوافق مع الآخرين.

ونحن نحاكي عادات ثلاث مجموعات على وجه التحديد:

1. المقرَّبون.
2. الكثرة.
3. الأقوياء.

وكل مجموعة تقدّم فرصة للاستفادة من القانون الثاني لتغيير السلوك وجعل عاداتنا أكثر جاذبية.

1. محاكاة المقرَّبين

للتقارب تأثير قوي على سلوكنا. وهذا يصح على البيئة المادية، كما ناقشنا في الفصل السادس، وينطبق كذلك على البيئة الاجتماعية.

فنحن نلتقط العادات من الأشخاص المحيطين بنا؛ فنقلّد الطريقة التي يتعامل بها الأبوان مع الخلافات، والطريقة الي يتودّد بها أقراننا بعضهم إلى بعض، والطريقة التي يحقّق بها زملاء العمل النتائج. وحين تكون زوجتك معتادة على التحقّق مرتين من إغلاق باب المنزل بالمزلاج قبل الخلود إلى النوم، فستلتقط أنت أيضًا هذه العادة.

أجد أنني كثيرًا ما أحاكي سلوك الأشخاص المحيطين بي من دون أن أدرك هذا. ففي المحادثات، أتقمّص بصورة أوتوماتيكية الوضعية الجسدية للشخص الآخر. وفي الكلية، كنت أتحدث بصورة مشابهة لزملائي. وحين أسافر إلى بلاد أخرى، أحاكي بصورة لا واعية اللكنة المحلية رغم أنني أُذَكِّرْ نفسي على الدوام بضرورة التوقّف عن ذلك.

وكقاعدة عامة، كلما كنت قريبًا من أحدهم، كان من الأكثر ترجيحًا أن تحاكي عاداته. وقد تَتَبَّعَتْ دراسة مثيرة اثني عشر ألف شخص على مدار اثنين وثلاثين عامًا، ووجدت أن «فرص إصابة المرء بالبدانة تزيد بنسبة 57 بالمائة إذا كان له صديق يعاني بالفعل من البدانة». والعكس صحيح أيضًا. وقد وجدت دراسة أخرى أنه لو فقد أحد طرفي العلاقة بعض الوزن، فسيفقد الطرف الآخر بعض الوزن أيضًا في ثلث الحالات. إن أصدقاءنا وأسرتنا يمارسون نوعًا خفيًّا من ضغوط الأقران يمكن أن يجذبنا في أي اتجاه.

بطبيعة الحال يكون ضغط الأقران سيئًا فقط إذا كنت محاطًا بنماذج سيئة. فعندما كان رائد الفضاء مايك ماسيمينو يجري دراساته العليا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، التحق لفترة وجيزة بصف خاص بعلم الروبوتات. وقد صار أربعة من ضمن عشرة مشاركين في هذا الصف رواد فضاء. فإذا كان هدفك هو الذهاب إلى الفضاء، حينها فإن هذه الغرفة تمثّل أفضل ثقافة يمكن أن تحلم بها. وبالمثل، وجدت إحدى الدراسات أنه إذا كان حاصل ذكاء أقرب أصدقائك في سن الحادية عشرة أو الثانية عشرة مرتفعًا، فسيرتفع حاصل ذكائك في سن الخامسة عشرة، حتى بعد وضع معدّلات الذكاء الطبيعية في الاعتبار. فنحن نتشرّب صفات وممارسات أولئك المحيطين بنا.

ومن الأمور الأكثر فاعلية التي يمكن القيام بها لبناء عادات أفضل هي الانضمام إلى ثقافة يكون فيها سلوكك المنشود هو السلوك الطبيعي. فالعادات الجيّدة تبدو قابلة للتحقيق حين ترى الآخرين وهم يمارسونها كل يوم. فإذا كنت محاطًا بأشخاص أصحاء، فمن الأكثر ترجيحًا أن تنظر إلى التدريبات البدنية بوصفها عادة مشتركة. وإذا كنت محاطًا بمحبي موسيقى الجاز، فمن الأكثر ترجيحًا أن ترى أن من الممكن جدًّا عزف الجاز كل يوم. إن ثقافتك ترسي التوقعات الخاصّة بما هو «طبيعي». لذا أحط نفسك بأشخاص يمتلكون العادات التي تنشدها في نفسك، وستُحَقِّقُون التقدّم كلكم معًا.

ولكي تجعل عاداتك أكثر جاذبية، يمكنك المضي في هذه الاستراتيجية خطوة أبعد.

انضم إلى ثقافة يكون فيها: (1) سلوكك المنشود هو السلوك الطبيعي، و(2) ثمة شيء مشترك بالفعل بينك وبين أفراد المجموعة. يدير ستيف كامب، رائد الأعمال من مدينة نيويورك، شركة تدعى نيرد فيتنس، والتي «تساعد الأشخاص غير المتكيفين اجتماعيًّا على

فقدان الوزن، واكتساب القوة، والتحلّي بصحة أفضل.». ومن بين عملائه محبو ألعاب الفيديو، والمهوسون بالسينما، وأشخاص عاديون يريدون اكتساب القوام المناسب. يشعر كثير من الأشخاص أنهم ليسوا في المكان المناسب في أول مرة يرتادون فيها صالة التدريبات الرياضية أو يجربون فيها تغيير نظامهم الغذائي، لكن لو كنت تشبه بالفعل الأفراد الآخرين في المجموعة بصورة ما - مثلًا كأن تكونوا جميعًا من محبي سلسلة حرب النجوم - حينها تصير التغييرات مقبولة أكثر لأنها ستبدو من نوعية الأشياء التي يفعلها أشخاص مثلك بالفعل.

لا شيء يحافظ على التحفيز أكثر من الانتماء إلى قبيلة. فهذا من شأنه أن يُغَيِّر رحلتك الفردية إلى رحلة جماعية. لقد كنت وحيدًا في السابق، وكانت هويتك منفردة. فأنت قارئ، أو موسيقي، أو رياضي. لكن حين تنضم إلى نادٍ للكتب أو فرقة موسيقية أو مجموعة لركوب الدراجات، تصير هويتك مرتبطة بهوية من حولك. فالنمو والتغيير لا يصيران محض مسعى فردي. فنحن قراء، أو موسيقيون، أو راكبو دراجات. وتبدأ الهوية المشتركة في تعزيز هويتك الفردية. ولهذا السبب يعد البقاء جزءًا من المجموعة بعد أن تحقّق هدفًا أمرًا محوريًّا للحفاظ على عاداتك. فالصداقة والاجتماع هما ما يغرسان الهوية الجديدة داخلك ويساعدان السلوكيات على أن تدوم لفترات أطول على المدى البعيد.

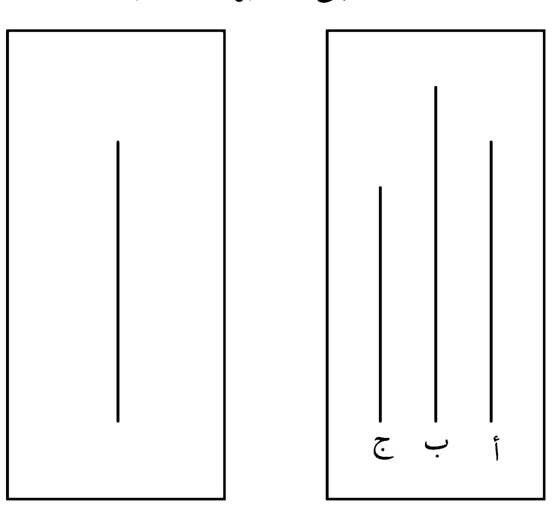
2. محاكاة الكثرة

في خمسينيات القرن العشرين أجرى العالم النفسي سولومون آش سلسلة من التجارب يجري الآن تدريسها لجحافل من الطلاب الجامعيين كل عام. في بداية كل تجربة، كان الشخص موضوع التجربة يدخل غرفة بها مجموعة من الغرباء. لم يكن الشخص يعلم

أن المشاركين الآخرين هم ممثلون طلب منهم الباحث تقديم إجابات محدّدة سلفًا على أسئلة بعينها.

يُعرَض على المجموعة بطاقة مرسوم عليها خط، ثم بطاقة ثانية عليها مجموعة من الخطوط. وكان يُطلَب من كل شخص أن يختار خطًّا من البطاقة الثانية يكون شبيهًا بالخط المرسوم على البطاقة الأولى. كانت مهمة سهلة. وإليك مثالًا على البطاقتين المستخدمتين في التجربة:

الامتثال إلى المعايير الاجتماعية



هذا تمثيل لبطاقتين استخدمهما سولومون آش في تجربته الشهيرة عن الامتثال الاجتماعي. من الواضح أن طول الخط في البطاقة الأولى (إلى اليسار) مماثل لطول الخط (ج) في البطاقة الثانية، لكن حين زعمت مجموعة من الممثلين أن له طولًا مختلفًا كان الشخص موضوع التجربة يغيّر رأيه ويمتثل إلى ما تقوله المجموعة بدلًا من تصديق ما رأته عيناه.

كانت التجربة تبدأ دائمًا بالطريقة نفسها. أولًا، كانت هناك بعض المرات التي يتفق فيها الجميع على الخط الصحيح. وبعد بضع مرات، يُعرَض على المشاركين اختبار بديهي تمامًا مثل ما سبقه، إلا أن الممثلين الموجودين في الغرفة يختارون عمدًا أحد الخيارات الخاطئة. على سبيل المثال كانوا يختارون الخط (أ) في البطاقة المعروضة في الشكل 10. كان الجميع يتّفقون على أن الخطين لهما الطول نفسه رغم أن من الواضح تمام الوضوح أنهما مختلفان في الطول.

كان الشخص موضوع التجربة، الغافل تمامًا عن الخدعة، يصاب بالحيرة والارتباك. فكانت عيناه تتسعان في دهشة، ويضحك في عصبية. وكان يعيد التحقق من ردود أفعال المشاركين الآخرين. وكان قلقه يزداد مع توالي الإجابة الخاطئة عينها. وسريعًا ما يبدأ الشخص في التشكك في ما تراه عيناه، وفي النهاية كان يُقَدِّمْ إجابة يعلم علم اليقين أنها إجابة خاطئة.

أجرى آش هذه التجربة مرات عدة بعدد من الطرق المختلفة. وقد اكتشف أن مع ازدياد عدد الممثلين، زاد امتثال الشخص موضوع التجربة. فإذا كان الشخص موجودًا مع ممثل واحد وحسب، لم يكن لذلك أي تأثير على اختيار الشخص؛ إذ كان يفترض أن الشخص الآخر أحمق وحسب. وحين يكون هناك ممثلان داخل الغرفة مع الشخص موضوع التجربة، يظل التأثير طفيفًا. لكن عند زيادة عدد الممثلين إلى ثلاثة أو أربعة، وصولًا إلى ثمانية، كان الشخص موضوع التجربة يميل إلى التشكّك في إجابته. وبنهاية التجربة، اتّفق نحو 75 بالمائة من الأشخاص مع إجابات المجموعة رغم أنه كان من الواضح تمامًا أنها خاطئة.

فعندما نكون غير واثقين من كيفية التصرف، ننظر إلى المجموعة

كي ترشد سلوكنا. فنحن نستطلع على الدوام البيئة من حولنا ونتساءل: «ما الذي يفعله الجميع؟». ونحن نتحقق من المراجعات على موقع Amazon أو Yelp أوTripAdvisor لأننا نريد أن نحاكي «أفضل» عادات الشراء وتناول الطعام والسفر. إنها في المعتاد استراتيجية ذكية. فكثرة العدد تُقَدِّمْ أدلة على كيفية التصرّف الصحيح.

غير أن لهذا جانبًا سلبيًّا.

فعادة ما يتغلّب السلوك الطبيعي للقبيلة على السلوك المنشود للفرد. على سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات أنه حين يتعلّم أحد أفراد الشمبانزي طريقة فعالة لكسر الجوز وهو عضو في إحدى الجماعات، ثم ينضم إلى جماعة أخرى تستخدم طريقة أقل فعالية في كسر الجوز، فإنه يتجنّب استخدام الطريقة الأفضل لكي يندمج مع بقية أفراد المجموعة.

والبشر لا يختلفون عن ذلك. فثمّة ضغوط داخلية شديدة من أجل الامتثال مع معايير أي مجموعة. وعادة ما تكون مكافأة القبول في المجموعة أكبر من مكافأة الفوز في جدال، أو الظهور بمظهر ذكي، أو العثور على الحقيقة. وفي غالب الأوقات سنفضل أن نكون مخطئين ونحن ضمن أفراد المجموعة عن أن نكون محقّين ونحن وحيدين.

إن العقل البشري يعرف كيف يندمج مع الآخرين. وهو يريد أن يندمج مع الآخرين. فهذا هو سلوكنا الطبيعي. ويمكنك التغلب على هذا الأمر – إذ يمكنك ان تختار تجاهل الجماعة أو التوقف عن الاهتمام بما يظنّه الغير – غير أن هذا يتطلّب جهدًا. فمعارضة ما تذهب إليه ثقافتك يتطلّب جهدًا إضافيًّا.

وعندما يعني تغيير عاداتك تحدّي القبيلة، يكون التغيير غير جذاب. وحين يعني تغيير عاداتك الاندماج مع القبيلة، يكون التغيير جذابًا.

3. محاكاة الأقوياء

يسعى البشر في كل مكان خلف السلطة والوجاهة والمكانة. فنحن نريد أوسمة وقلادات على ستراتنا، ونريد أن يحمل لقبنا كلمة «رئيس» أو «شريك»، ونريد أن نحظى بالإقرار والتوقير والمديح. قد تبدو هذه النزعة من قبيل الخيلاء، غير أن لها فوائدها. فتاريخيًّا، الشخص ذو القدر الأكبر من السلطة والمكانة يمتلك القدرة على الحصول على مزيد من الموارد، ويقلق بدرجة أقل بشأن البقاء، ويكون أكثر جاذبية في نظر شريك التزاوج.

إننا ننجذب إلى السلوكيات التي تكسبنا الاحترام والإقرار والإعجاب والمكانة. فنحن نريد أن نكون ذلك الشخص في صالة التدريبات البدنية الذي يستطيع رفع أكبر الأثقال، أو ذلك الموسيقي الذي يستطيع عزف أصعب المقطوعات، أو ذلك الوالد ذا الأبناء المتفوّقين دراسيًّا، وذلك لأن هذه الأمور تميزنا عن السواد الأعظم من الناس. فبمجرد أن نصير جزءًا من الجماعة، نبحث عن سبل لتحقيق التميز وسطها.

لهذا السبب نحن نكترث كثيرًا بعادات الأشخاص ذوي الفعالية العالية. فنحن نحاول محاكاة سلوك الأشخاص الناجحين لأننا نرغب في تحقيق النجاح لأنفسنا. وكثير من عاداتنا اليومية ما هي إلا محاكاة لأشخاص نحن معجبين بهم. فأنت تحاكي استراتيجيات التسويق التي تتبعها أنجح الشركات في مجالك، وتحاكي الوصفة التي يستخدمها مخبزك المفضل، وتستعير استراتيجيات رواية القصص الخاصة بكاتبك المفضل، وتحاكي نمط التواصل الذي يتبعه رئيسك في العمل. فنحن نحاكي الأشخاص الذين نغبطهم.

يحظى الأشخاص ذوو المكانة المرتفعة بالقبول والاحترام

والمديح من الآخرين، وهذا يعني أنه إذا عاد علينا سلوك ما بالقبول والاحترام والمديح فسنجد هذا السلوك جذابًا.

كذلك فإننا نُشَجَّع على تجنب السلوكيات التي من شأنها أن تقلّل مكانتنا. فنحن نشذب حشائش مروجنا الأمامية لأننا لا نريد أن نبدو بمظهر سيئ وسط الجيران. وعندما تأتي أمهاتنا لزيارتنا نقوم بتنظيف وتنظيم المنزل لأننا لا نريد أن نبدو بمظهر سيئ أمامها. ونحن نتساءل على الدوام: «ما الذي سيظنه الآخرون بي؟». ونغير من سلوكنا استنادًا إلى الإجابة.

تعد الشقيقات بولجار - اللاتي تحدّثنا عنهن في بداية هذا الفصل - دليلًا على التأثير القوي والدائم الذي يمكن أن تتركه التأثيرات الاجتماعية على سلوكنا. فقد تدرّبت الشقيقات على الشطرنج لساعات طويلة كل يوم وواصلن هذا المجهود المذهَّب لعقود. غير أن هذه العادات والسلوكيات ظلّت جذّابة، في جزء منها، لأنها تحظى بالتقدير من جانب الثقافة التي ينتمين إليها. وبداية من مديح الأبوين وصولًا إلى تحقيق مكانة متميّزة مثل الحصول على لقب أستاذ كبير، كان لدى الشقيقات أسباب تدفعهن إلى مواصلة جهودهن.

ملخّص الفصل

- تحدّد الثقافة التي ننتمي إليها أي السلوكيات تكون جذّابة في نظرنا.
- نحن نميل إلى تبنّي العادات التي تحظى بمديح وقبول ثقافتنا لأن لدينا رغبة قوية في الانتماء إلى القبيلة.
- نحن نميل إلى محاكات عادات ثلاث جماعات اجتماعية: المقرّبون (الأسرة والأصدقاء)، والكثرة (القبيلة)، والأقوياء (أصحاب المكانة والوجاهة).

- من أكثر الأمور فعالية التي يمكن عملها من أجل بناء عادات أفضل هو الانضمام إلى ثقافة يكون فيها: (1) سلوكك المنشود هو السلوك الطبيعي، و(2) ثمة شيء مشترك بالفعل بينك وبين أفراد المجموعة.
- من الممكن أن يتغلّب السلوك الطبيعي للقبيلة على السلوك المنشود للفرد. وفي غالب الأوقات سنفضّل أن نكون مخطئين ونحن ضمن أفراد المجموعة على أن نكون محقّين ونحن وحيدين.
- إذا عاد علينا سلوك ما بالقبول والاحترام والمديح، فسنجد هذا السلوك جذابًا.

10

كيف تجد مُسَبِّبَاتْ عاداتك السيّئة وتصلحها؟

في أواخر العام 2012 كنت أجلس في شقة قديمة على بُعد بضعة مربعات سكنية من أشهر شوارع اسطنبول، شارع الاستقلال. كنت في منتصف رحلة مدتها أربعة أيام إلى تركيا وكان مرشدي في هذه الرحلة، مايك، جالسًا في استرخاء على مقعدٍ مهترئ على مسافة بضع أقدام مني.

لم يكن مايك مرشدًا سياحيًّا فعليًّا، بل كان رجلًا من ولاية ماين يعيش في تركيا منذ خمس سنوات، غير أنه عرض عليَّ أن يصطحبني في أثناء زيارتي للبلاد، ووافقتُ على ذلك. وفي تلك الليلة تحديدًا كنت مدعوًّا على العشاء معه من جانب عدد من أصدقائه الأتراك.

كان عددنا سبعة، وكنت أنا الوحيد بين الجالسين الذي لم يسبق له في مرحلة ما من عمره أن دخّن علبة سجائر كاملة في اليوم. وحين سألت أحد الأتراك عن الكيفية التي بدأ بها التدخين، قال: «الأصدقاء. الأمر يبدأ دائمًا مع الأصدقاء. فيبدأ صديق لك في التدخين ثم تتبعه أنت».

المدهش في الأمر هو أن نصف الجالسين في الغرفة تمكّنوا بالفعل من الإقلاع عن التدخين. فقد أقلع مايك عن التدخين منذ بضع سنوات، وقد أقسم لي أن ما حفّزه على الإقلاع عن التدخين كان كتابًا عنوانه: *Allen Carr's Easy Way to Stop Smoking*.

وقال لي: «إنه يحررك من العبء الذهني للتدخين، ويقول لك: «توقّف عن الكذب على نفسك. أنت تعلم أنك لا تريد التدخين حقًا. أنت تعلم أنك لا تستمتع بهذا حقًّا». وهو يساعدك على الشعور بأنك لم تعد الضحية بعد الآن. وتبدأ في إدراك أنك لست بحاجة إلى التدخين».

لم يسبق لي أن دخّنت سيجارة في حياتي، غير أنني ألقيت نظرة على الكتاب بعد ذلك من قبيل الفضول. يوظّف المؤلف استراتيجية مثيرة للاهتمام من أجل مساعدة المدخنين على التخلّص من توقهم إلى التدخين. وهو يعيد، بصورة منهجية، صياغة كل إشارة مرتبطة بالتدخين ويمنحها معنىً جديدًا.

فيقول أشياء على غرار:

- أنت تظن أنك تقلع عن التدخين، غير أنك لا تقلع عن شيء في الحقيقة، لأن السجائر لا تفيدك في شيء.
- أنت تظن بأن التدخين هو شيء أنت بحاجة إلى فعله كي تُخَالِط الناس اجتماعيًّا، غير أن هذا ليس صحيحًا. فبإمكانك أن تخالط الناس من دون التدخين على الإطلاق.
- أنت تظن بأن التدخين يخفّف التوتر، غير أن هذا ليس صحيحًا. فالتدخين لا يريح أعصابك، بل يدمرها.

ويكرّر المؤلف على الدوام هذه العبارات وعبارات مشابهة، فيقول: «فلتضع ما يلي في اعتبارك. أنت لا تخسر شيئًا، وأنت تُحَقِّق مكاسب مذهلة ليس فقط على مستوى الصحة والطاقة والمال، ولكن أيضًا على مستوى الثقة بالنفس واحترام الذات والحرية، وأهم ما في الأمر المكسب المتحقّق في طول حياتك المستقبلية وجودتها».

وحين تصل إلى نهاية الكتاب سيبدو التدخين في نظرك أسخف

شيء في العالم. وإذا لم تعد تتوقّع أن يجلب لك التدخين أي نفع، فلن يكون لديك أسباب للتدخين. إنه الصورة المعكوسة للقانون الثاني لتغيير السلوك: اجعلها غير جذابة. أعلم أن هذه الفكرة ربما تبدو مفرطة في التبسيط. فقط غير تفكيرك وستتمكن من الإقلاع عن التدخين. لكن واصل استكشاف الفكرة معي لدقيقة.

من أين يأتي التوق؟

كل سلوك له توق سطحي ودافع أساسي أعمق. وكثيرًا ما يراودني التوق على الصورة التالية: «أريد أن أتناول التاكو». وإذا سألتني عن سبب رغبتي في تناول التاكو فلن أقول: «لأنني أحتاج الطعام كي أحيا». ولكن الحقيقة هي أنني في أعماقي أشعر بالتحفيز لتناول التاكو لأنني يجب أن آكل كي أظل حيًّا. فالدافع الكامن هو الحصول على الطعام والماء حتى إذا كان التوق المحدّد هو لتناول التاكو.

ومن دوافعنا الكامنة ما يلي[1]:

- حفظ الطاقة
- الحصول على الطعام والماء
- العثور على الحب والتناسل
- الاتصال والارتباط بالآخرين
- الحصول على الرضا والقبول الاجتماعي
- تقليل عدم اليقين
- تحقيق المكانة والهيبة

(1) هذه قائمة جزئية بالدوافع الكامنة. أقدّم قائمة أخرى أكثر اكتمالاً علاوة على أمثلة أكثر لكيفية تطبيقها في العمل على الرابط التالي:
atomichabits.com / business.

ما التوق إلا تجسيد محدّد لدافع كامن أعمق. فدماغك لم يتطوّر وهو محمّل برغبة في تدخين السجائر، أو التحقّق من موقع إنستاجرام أو لعب ألعاب الفيديو. فعلى مستوى عميق، أنت تريد ببساطة أن تقلّل من عدم اليقين، أو أن تريح نفسك من التوتر، أو أن تحصل على الرضا والقبول الاجتماعي، أو أن تحقّق المكانة.

انظر إلى أي منتج يؤدّي إلى تشكيل عادة وسترى أنه لا يخلق دوافع جديدة، وإنما يرتبط بدوافع كامنة للطبيعة البشرية.

- العثور على الحب والتناسل = استخدام موقع تيندر
- الاتصال والارتباط بالآخرين = تصفّح موقع فايسبوك
- الحصول على الرضا والقبول الاجتماعي = نشر صورك على إنستاجرام
- تقليل عدم اليقين = البحث على موقع جوجل
- تحقيق المكانة والهيبة = لعب بألعاب الفيديو

إن عاداتك هي حلول حديثة لرغبات عتيقة. نُسَخْ جديدة لأشياء قديمة. تظل الدوافع الكامنة خلف السلوك البشري واحدة، أما العادات المحددة التي نؤدّيها فتتباين اعتمادًا على الحقبة التاريخية.

إليك الجزء المهم: ثمة طرق مختلفة لمواجهة الدافع الكامن نفسه. فقد يتعلّم أحد الأشخاص تقليل التوتر عن طريق تدخين سيجارة، بينما يتعلّم آخر أن طريقة تقليل التوتر هي الركض لبعض الوقت. فعاداتك الحالية ليست بالضرورة هي الطريقة المُثْلى لحل المشكلات التي تواجهها، بل هي فقط الطرق التي تعلّمت استخدامها. وبمجرد أن تربط أحد الحلول بمشكلة تحتاج إلى الحل، فستواصل الرجوع إليه على الدوام.

العادات قائمة على الارتباطات، وهذه الارتباطات تُحَدِّد ما إذا كنا نتوقّع أن العادة تستحق التكرار أم لا. وكما ذكرنا في مناقشتنا للقانون الأول فإن دماغك يواصل امتصاص المعلومات وملاحظة الإشارات في البيئة المحيطة. وكل مرة تدرك فيها إشارة ما، يقوم دماغك بعمل محاكاة ويصنع تنبؤات بشأن ما يجب فعله في اللحظة التالية.

الإشارة: أنت تلاحظ أن الموقد ساخن.

التنبؤ: إذا لمسته فسأحرق يدي، لذا ينبغي أن أتجنّب لمسه.

الإشارة: أنت ترى إشارة المرور تتحوّل إلى الضوء الأخضر.

التنبؤ: إذا ضغطت على دواسة الوقود سأتمكّن من اجتياز التقاطع بأمان، وسأقترب من وجهتي، لذا ينبغي أن أضغط على دوّاسة الوقود.

فأنت ترى إشارة، وتصنّفها بناءً على خبراتك السابقة، ثم تحدّد الاستجابة المناسبة.

يحدث كل هذا في لحظة واحدة، غير أنه يلعب دورًا محوريًّا في عاداتك لأن كل فعل يسبقه تنبؤ. فقد نشعر بأن كل شيء في حياتنا عبارة عن رد فعل، لكنه في الحقيقة قائم على تنبؤ بما سيحدث تاليًا. وطوال اليوم أنت تُخَمِّنْ الكيفية التي ستتصرف بها في ضوء ما شاهدته للتو وما نجح معك من سلوك في الماضي. فأنت تتنبّأ على الدوام بما سيحدث في اللحظة التالية.

إن سلوكنا معتمد بقوة على هذه التنبؤات. بعبارة أخرى، سلوكنا معتمد بقوة على الكيفية التي نفسّر بها الحوادث التي تقع لنا، وليس بالضرورة الواقع الموضوعي للحوادث نفسها. فقد ينظر شخصان إلى السيجارة ذاتها، ويشعر أحدهما بالرغبة في التدخين بينما ينفر الآخر من الرائحة. فالإشارة نفسها يمكن أن تطلق عادة حسنة أو عادة سيئة،

وذلك اعتمادًا على تنبؤاتك. والسبب وراء عاداتك هو في الحقيقة التنبؤات التي تسبقها.

وهذه التنبؤات تقود إلى المشاعر، والتي نصفها عادة على أنها توق؛ شعور أو رغبة أو حافز. إن المشاعر والانفعالات التي تراودنا تحوّل الإشارات التي نتلقّاها والتنبؤات التي نصنعها إلى إشارات يمكننا تطبيقها. وهي تساعد في تفسير ما نشعر به حاليًّا. على سبيل المثال، سواء أكنت تدرك هذا أم لا، فأنت تلاحظ إلى أي مدى تشعر بالحرارة أو البرودة الآن. إذا انخفضت الحرارة بمقدار درجة واحدة فلن تشعر بشيء على الأرجح، لكن لو انخفضت الحرارة بمقدار عشر درجات، فستشعر بالبرودة وترتدي قطعة أخرى من الملابس. كان الشعور بالبرودة هو الإشارة التي حفّزتك على الفعل. لقد كنت تستشعر الإشارات طوال الوقت، لكن فقط حين تنبأت بأنه سيكون من الأفضل أن تكون في حالة مختلفة، حينها فقط أقدمت على الفعل.

التوق هو الشعور بأن ثمة شيئًا ينقصك. إنه الرغبة في تغيير حالتك الداخلية. فعندما تنخفض درجة الحرارة، توجد فجوة بين ما يشعر به جسدك حاليًّا وما يريد أن يشعر به. وهذه الفجوة بين حالتك الحالية وحالتك المنشودة تقدّم لك سببًا للفعل.

والرغبة هي الفارق بين موضعك الحالي والموضع الذي تريد أن تكون فيه مستقبلًا. وحتى أبسط الأفعال تكون مشبعة بالدافع إلى الإحساس بشعور مختلف عما تشعر به الآن. فعندما تفرط في تناول الطعام أو تدخن أو تتصفح وسائل التواصل الاجتماعي، فأنت في الواقع لا تريد أن تأكل رقاقة بطاطس أو تشعل سيجارة أو تحصل على بعض الإعجابات، بل ما تريده في الواقع هو الشعور بشيء مختلف.

إن مشاعرنا وانفعالاتنا تخبرنا لما إذا كان علينا البقاء في حالتنا الحالية

أم تغييرها. وهي تساعدنا في تقرير أفضل سبل الفعل. وقد اكتشف علماء الأعصاب أنه حين يحدث خلل في المشاعر والانفعالات فإننا في الواقع نفقد القدرة على اتخاذ القرار. فليس لدينا إشارات بشأن ما نسعى خلفه وما نتجنّبه. ويفسر عالم الأعصاب أنطونيو داماسيو هذا بقوله: «إن المشاعر هي ما يمكنك من وصف الأشياء بأنها حسنة أو سيئة أو محايدة».

الخلاصة هي أن التوق المحدّد الذي تشعر به والعادات التي تؤدّيها هي في الواقع محاولات لإشباع دوافعك الأساسية الكامنة. وكلما نجحت عادة ما في إشباع دافع ما، يتكوّن لديك التوق إلى تكرارها مجدّدًا. وبمرور الوقت، تَتَعَلّم التَنَبُؤْ بأن تصفُّح وسائل التواصل الاجتماعي سيساعدك في الشعور بأنك محبوب، أو أن مشاهدة موقع يو تيوب سَيُمَكِّنَكْ من نسيان مخاوفك. فالعادات تكون جذابة حين تربطها بمشاعر إيجابية، ويمكننا استخدام هذه الفكرة كي تنفعنا بدلًا من أن تضرّنا.

كيف تعيد برمجة دماغك كي تستمتع بالعادات الصعبة؟

بمقدورك جعل العادات الصعبة أكثر جاذبية إذا استطعت تعلّم ربطها بخبرات إيجابية. في بعض الأحيان يكون كل ما تريده هو تغيير بسيط في العقلية. على سبيل المثال، كثيرًا ما نتحدّث عن كل شيء نكون مجبرين على فعله في اليوم. فيجب أن تستيقظ مبكرًا من أجل العمل، ويجب أن تُجري مكالمة مبيعات أخرى، ويجب أن تطهو العشاء لأسرتك.

الآن تخيّل أنك غيّرت كلمة واحدة: فلا «يجب» أن تفعل الشيء، بل أنت «تحصل على فرصة» لفعله.

فأنت تحصل على فرصة الاستيقاظ مبكرًا للعمل، وتحصل على فرصة إجراء مكالمة مبيعات أخرى، وتحصل على فرصة طهو العشاء لأسرتك. فعن طريق تغيير كلمة واحدة، أنت تغيّر الطريقة التي تنظر بها إلى كل حدث، وتنتقل من رؤية هذه السلوكيات كأعباء إلى رؤيتها كفرص.

النقطة المحورية هنا هي أن كلا الوصفين صحيح. فيجب عليك فعل هذه الأشياء، وكذلك أنت تحصل على فرصة لفعلها. ويمكننا أن نجد أدلة على أي عقلية نختارها.

سمعت ذات مرة قصة عن رجل في كرسي متحرك. وحين سُئِلَ الرجل إذا كان من الصعب كونه حبيس هذا الكرسي، رد قائلًا: «أنا لست حبيس الكرسي، بل إنه يحررني. فلولا هذا الكرسي المتحرك لظللت في فراشي طوال الوقت ولعجزت عن الخروج من منزلي». وقد غيّر هذا التحوّل في المنظور تمامًا من الحياة التي يعيشها هذا الرجل.

إن إعادة صياغة عاداتك بحيث تشدّد على المنافع بدلًا من المضار هو الطريق السريع نحو إعادة برمجة عقلك وجعل أي عادة تبدو أكثر جاذبية.

التدريب: كثيرون من الناس يربطون التدريب بكونه مهمة ثقيلة تستنزف الطاقة وتنهك المرء. لكن يمكنك بسهولة أن تنظر إليه بوصفه طريقة لتطوير مهاراتك وبناء جسدك. وبدلًا من أن تقول لنفسك: «أحتاج إلى الركض في الصباح». ستقول: «حان وقت بناء قوة تحمّلي وسرعتي».

الماليات: عادة ما يرتبط ادخار المال بالتضحية. ومع ذلك يمكنك أن تربطه بالحرية بدلًا من القيود إذا أدركت حقيقة واحدة وحسب:

إن العيش في نطاق قدراتك يعني زيادة هذه القدرات المالية مستقبلًا. فالمال الذي تدّخره هذا الشهر يزيد من قدرتك الشرائية الشهر القادم.

التأمل: أي شخص جرّب التأمّل لأكثر من ثلاث ثوانٍ يعلم كيف أنه يمكن أن يكون محبطًا حين تحدث المقاطعة الحتمية التالية. ويمكنك تغيير الإحباط إلى سعادة حين تدرك أن المقاطعة التالية ستمنحك فرصة للتدرب على كيفية العودة إلى تنفّسك المنتظم. فالتشتيت شيء جيّد لأنك بحاجة للمشتتات كي تتدرّب على التأمل.

العصبية السابقة على الفعل: كثير من الأشخاص يشعرون بالقلق الشديد قبل تقديم عرض كبير أو التنافس في حدث مهم، فتتلاحق أنفاسهم وتزداد سرعة دقات قلوبهم ويشعرون بالعصبية الشديدة. إذا فسّرنا هذه المشاعر على نحو سلبي، حينها سنشعر بالتهديد والتوتر. وإذا فسّرنا هذه المشاعر على نحو إيجابي، حينها يمكننا الاستجابة لها بسلاسة وهدوء. ويمكنك إعادة صياغة العبارة «أشعر بالعصبية»، إلى «أشعر بالإثارة وبأنني أحصل على دفعة الأدرينالين التي ستساعدني في التركيز».

هذه التحوّلات البسيطة في العقلية ليست شيئًا سحريًا، ولكن بمقدورها أن تساعدك في تغيير المشاعر التي تربطها بعادة معيّنة أو موقف معيّن.

وإذا أردت أن تمضي خطوة أبعد في هذا الصدد، يمكنك أن تصنع طقسًا للتحفيز. كل ما في الأمر أنك ستتدرّب على ربط عاداتك بشيء تستمتع به، وبعد ذلك يمكنك استخدام الإشارة متى احتجت قليلًا من التحفيز. على سبيل المثال، إذا كنت تستمع دائمًا إلى الأغنية عينها قبل ممارسة الجنس، حينها ستبدأ في ربط هذه الموسيقى بذلك الفعل. ومتى أردت أن تدخل في الحالة المزاجية الملائمة، فقط قم بتشغيل الأغنية.

استفاد إد لاتيمور، الملاكم والكاتب من بيتسبرج، من استراتيجية مشابهة من دون حتى أن يعرف ذلك. وقد كتب: «أدركت شيئًا غريبًا، وهو أن تركيزي يزداد حين أضع سماعات الأذن في أثناء الكتابة. ولا يجب حتى أن أُشَغِّلْ أي موسيقى. فمن دون أن يدرك الأمر، عوَّدَ إد نفسه على هذا الأمر. في البداية كان يضع السماعات ويشغّل بعض الأغنيات التي يستمتع بها، وكان يركّز في عمله. وبعد القيام بهذا خمس مرات، وعشر مرات، وعشرين مرة صار وضع السماعات في أذنيه إشارة ربطها أوتوماتيكيًّا بالتركيز المتزايد. وقد تبعها التوق بشكل طبيعي.

يستخدم الرياضيون استراتيجيات مشابهة لوضع أنفسهم في الحالة العقلية الملائمة. فخلال تاريخي كلاعب بيسبول، كنت أتّبع طقسًا محدّدًا من ممارسة تمرينات الاستطالة وإلقاء الكرة قبل كل مباراة. كان الأمر كله يستغرق مني عشر دقائق، وكنت أفعله قبل كل مباراة. وبينما كان هذا الأمر يؤدّي إلى إحمائي بدنيًّا، فالأهم من ذلك أنه كان يضعني في الحالة العقلية الصحيحة. وقد بدأت في الربط بين طقوس ما قبل المباراة والشعور بالتنافس والتركيز. وحتى إذا لم أكن أشعر بالتحفيز من قبل، حين كنت أنهي طقسي كنت أجد نفسي بالفعل في «الحالة المزاجية الملائمة للمباراة».

ويمكنك تكييف هذه الاستراتيجية كي تلائم أي غرض. لنقل إنك تريد أن تشعر بالسعادة بشكل عام. اعثر على شيء يجعلك سعيدًا بحق – مثل التربيت على كلبك، أو أخذ حمّام في حوض ماء مليء بالفقاعات – ثم ابتكر روتينًا قصيرًا تؤدّيه كل مرة «قبل» أن تفعل الشيء الذي تحبّه، مثلًا كأن تتنفّس ثلاث مرات بعمق وتبتسم.

تنفّس ثلاث مرات بعمق، ابتسم، أُربّت على الكلب. كرر الأمر.

في النهاية ستبدأ في ربط فعل التنفّس والابتسام مع الدخول في حالة مزاجية طيبة. سيصير هذا هو الإشارة التي تعني الشعور بالسعادة. وبمجرد تَرَسُّخْ الأمر داخلك، يمكنك استخدامه في أي وقت تحتاج فيه إلى تغيير حالتك الانفعالية. أتشعر بالضغوط في العمل؟ تنفّس ثلاث مرات بعمق ثم ابتسم. أتشعر بالحزن من مجريات الحياة؟ تنفّس ثلاث مرات بعمق ثم ابتسم. بمجرد بناء العادة ستتمكّن الإشارة من إذكاء التوق، حتى لو لم يكن لها علاقة بالموقف الأصلي.

إن مفتاح العثور على أسباب عاداتك السيئة وإصلاحها هو إعادة صياغة الارتباطات التي تمتلكها بشأنها. ليس الأمر سهلًا، لكن لو أمكنك إعادة برمجة تَنَبُّؤَاتَكْ، ستتمكّن من تحويل أي عادة صعبة إلى عادة جذّابة.

ملخّص الفصل

- الصورة المعكوسة للقانون الثاني لتغيير السلوك هو «اجعلها غير جذّابة».
- كل سلوك له توق سطحي ودافع أساسي أعمق.
- إن عاداتك هي حلول حديثة لرغبات عتيقة.
- السبب وراء عاداتك حقًّا هو التنبؤ الذي يسبقها. فالتنبؤ يؤدي إلى الشعور.
- قم بإبراز منافع تجنّب العادة السيئة كي تجعلها تبدو غير جذابة.
- تكون العادات جذابة حين نربطها بمشاعر إيجابية، وتكون غير جذابة حين نربطها بمشاعر سلبية. اصنع طقسًا للتحفيز عن طريق القيام بشيء تستمتع في القيام به قبل أي عادة صعبة.

كيف تغرس عادةً حسنةً؟

القانون الأول	اجعلها واضحةً
	1 - 1 املأ بطاقة تسجيل العادات. اكتب عاداتك الحالية كي تصير واعيًا بها.
	1 - 2 استخدم نيات التنفيذ: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».
	1 - 3 استخدم تكديس العادات: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».
	1 - 4 صمم بيئتك. اجعل الإشارات الخاصة بالعادات الحسنة واضحة ومرئية.
القانون الثاني	اجعلها جذّابةً
	2 - 1 استخدم استراتيجية التجميع. قم بضم فعلٍ تريده إلى فعلٍ آخر أنت بحاجة إلى القيام به.
	2 - 2 انضم إلى ثقافة يكون فيها سلوكك المنشود هو السلوك الطبيعي.
	2 - 3 اصنع طقسًا للتحفيز. افعل شيئًا تستمتع بالقيام به قبل أي عادة صعبة مباشرةً.
القانون الثالث	اجعلها سهلةً
القانون الرابع	اجعلها مشبعةً

كيف تتخلّص من عادةٍ سيّئة

عكس القانون الأول	اجعلها خفيّةً
	1 – 5 قلل التعرّض. قم بإزالة الإشارات الخاصّة بعاداتك السيّئة من بيئتك.
عكس القانون الثاني	اجعلها غير جذّابةٍ
	2 – 4 أعد صياغة عقليتك. قم بإبراز منافع تجنّب عاداتك السيئة.
عكس القانون الثالث	اجعلها صعبةً
عكس القانون الرابع	اجعلها غير مشبعةٍ

يمكنك تنزيل نسخة قابلة للطباعة من ورقة العادات هذه على الرابط التالي:

atomichabits.com/cheatsheet

القانون الثالث

اجعلها سهلةً

11

سر ببطء لكن ليس إلى الخلف مطلقًا

في أول أيام الدراسة، قسَّم جيري أولسمان، الأستاذ بجامعة فلوريدا، طلاب قسم التصوير الفوتوغرافي إلى مجموعتين.

وقد أوضح قائلًا إن كل الطلاب الموجودين في الجانب الأيسر من قاعة الدراسة سيكونون جزءًا من مجموعة «الكم»؛ وسيُقيَّمون فقط استنادًا إلى مقدار العمل الذي أنتجوه. وفي اليوم الأخير من الدراسة، سيحصي أولسمان عدد الصور التي قدّمها كل طالب؛ بحيث يعني تسليم مائة صورة الحصول على تقدير ممتاز، وتسعين صورة الحصول على تقدير جيد جدًّا، وثمانين صورة الحصول على تقدير جيّد، وهكذا دواليك.

في الوقت ذاته فإن كل الطلاب الموجودين في الجانب الأيمن من قاعة الدراسة سيكونون في مجموعة «الكيف»؛ وسيُقيَّمون فقط استنادًا إلى جودة العمل الذي أنتجوه. سيتعيّن على كل واحد منهم تقديم صورة واحدة فقط خلال الفصل الدراسي للحصول على تقدير ممتاز، غير أن هذه الصورة يجب أن تكون شبه مثالية.

وفي نهاية الفصل الدراسي فوجئ أولسمان حين وجد أن أفضل الصور المقدّمة أنتجتها مجموعة «الكم». فخلال الفصل الدراسي

كان هؤلاء الطلاب منشغلين بالتقاط الصور، وتجربة تداخل الألوان والضوء، واختبار الطرق العديدة للتحميض، والتعلم من أخطائهم. وفي خضم عملية إنتاج مئات الصور قام هؤلاء الطلاب بشحذ مهاراتهم. في الوقت ذاته فقد جلس طلاب مجموعة «الكم» يفكرون في كيفية إنتاج صور مثالية. وفي النهاية لم يكن لديهم ما يقدمونه إلا مجموعة من النظريات غير المُختبرة وصورة واحدة متواضعة[1].

من السهل أن تجد نفسك عاجزًا عن التقدّم وأنت تحاول العثور على الخطة المثالية للتغيير: الطريقة الأسرع لفقدان الوزن، البرنامج الأفضل لبناء العضلات، الفكرة المُثلى لنشاط جانبي. فنحن نفرّط في التركيز على أفضل الطرق إلى درجة أنه لا يتسنى لنا الإقدام على الفعل مطلقًا. وكما قال فولتير فإن: «المثالية عدو لما هو جيد».

أشير إلى هذا بأنه الفارق بين الحركة والفعل. تبدو الفكرتان متشابهتين، غير أنهما ليستا متماثلتين. فعندما تكون في حالة حركة، أنت تخطّط وتضع استراتيجيات وتتعلّم. كل هذه أمور طيبة، غير أنها لا تؤدّي إلى نتيجة ملموسة.

في المقابل فإن الفعل هو نوعية السلوك التي تؤدّي إلى تقديم نتائج. فإذا فكّرت في عشرين فكرة لمقال أريد كتابته، فهذه حركة، لكن إذا جلست حقًّا وكتبت المقال، فهذا فعل. وإذا بحثت عن خطة غذائية أفضل وقرأت بضعة كتب عن الموضوع، فهذه حركة، لكن إذا تناولت بالفعل وجبة صحيّة، فهذا فعل.

---

(1) وردت قصة مشابهة في كتاب *Art & Fear* لديفيد بايلز وتيد أورلاند. وقد جرى اقتباسها هنا بإذن منهما. انظر الملاحظات الختامية للحصول على تفسير وافٍ.

أحيانًا تكون الحركة مفيدة، لكنها لن تنتج أي نتيجة بمفردها. فلا يهم عدد المرات التي تتحدّث فيها إلى المدرب الشخصي، فهذه الحركة لن تؤدّي إلى حصولك على الجسد الممشوق، بل الفعل فقط هو ما سيؤدي بك إلى النتيجة التي تتمنّى تحقيقها.

لكن إذا لم تكن الحركة تؤدّي إلى نتائج، فلماذا نقوم بها؟ أحيانًا نقوم بها لأننا نحتاج حقًّا إلى خطة أو إلى تعلم المزيد. لكن في كثير من الأحيان نحن نقوم بها لأنها تمكّننا من الشعور بأننا نحقّق تقدّمًا من دون أن نخاطر بالفشل. فغالبيتنا خبراء في تجنّب النقد، وليس شعور الفشل أو التعرّض للنقد على الملأ بالشعور الطيب، لذا فنحن نتجنّب المواقف التي يمكن أن يحدث فيها هذا. وذلك هو أكبر الأسباب وراء انشغالك بالحركة بدلًا من الفعل: فأنت تريد أن تُؤَجِّل الفشل.

من السهل أن تظلّ في حالة حركة، وأن تقنع نفسك بأنك تحقّق تقدمًا. فأنت تفكّر قائلًا: «ثمة محادثات جارية مع أربعة عملاء محتملين الآن. هذا أمر طيب. إننا نتحرّك في الاتجاه الصحيح». أو: «لقد فكّرت في بضع أفكار لذلك الكتاب الذي أريد تأليفه. هذا أمر مبشّر».

إن الحركة تجعلك تشعر بأنك تنجز شيئًا ما، لكن في حقيقة الأمر أنت فقط تستعدّ لإنجاز شيء ما. وحين يتحوّل الاستعداد إلى شكل من أشكال التسويف، فإنك تكون بحاجة إلى تغيير شيء. فأنت لا تريد أن تخطط وحسب، بل تريد البدء في الفعل.

وإذا أردت أن تتقن عادة ما، فإن المفتاح يتمثّل في البدء مع التكرار، وليس استهداف الكمال. فأنت لست بحاجة إلى تبين كل تفاصيل العادة الجديدة، بل أنت بحاجة إلى البدء في ممارستها وحسب. وهذا

هو الدرس المستفاد الأول من القانون الثالث: أنت بحاجة إلى البدء في الممارسة.

كم من الوقت نحتاج لبناء عادة جديدة؟

بناء العادات هو العملية التي يصير بموجبها أي سلوك أوتوماتيكيًّا بدرجة أكبر مع التكرار. فكلما كررت الفعل، تغيّرت بنية الدماغ بحيث تصير قادرة على تأدية ذلك النشاط بكفاءة. يطلق علماء الأعصاب على هذه العملية اسم «التأييد طويل المدى»، وهي تشير إلى تقوية الروابط بين الخلايا العصبية في الدماغ استنادًا إلى أنماط النشاط الحديثة. ومع كل تكرار، يتحسّن انتقال الإشارات بين الخلايا العصبية وتتعزز الروابط العصبية. وهذه الظاهرة، التي وصفها لأول مرة عالم النفس العصبي دونالد هيب في عام 1949، تعرف عمومًا باسم قانون هيب، وتنص على أن: «الخلايا العصبية التي تطلق إشاراتها معًا تترابط معًا».

يؤدّي تكرار العادة إلى تغييرات مادية واضحة في الدماغ. فلدى الموسيقيين، يكون المخيخ - الذي يلعب دورًا محوريًّا في الحركات المادية مثل نقر أوتار الجيتار أو سحب قوس الكمان - أكبر مما لدى غير الموسيقيين. في الوقت ذاته فإن المتخصّصين في الرياضيات يمتلكون قدرًا أكبر من المادة الرمادية في الفُصيص الجداري السفلي، الذي يلعب دورًا محوريًّا في الإحصاء والحساب. ويرتبط حجم هذا الفصيص بمقدار الوقت الذي قضاه الرياضي في المجال، فكلما كان الرياضيون أكبر سنًا وأكثر خبرة، كان مقدار المادة الرمادية أكبر.

وحين حلّل العلماء أدمغة سائقي الأجرة في لندن، وجدوا أن الحصين - وهي منطقة من الدماغ مرتبطة بالذاكرة المكانية - كان

أكبر بشكل ملحوظ مقارنة بغيرهم من غير سائقي الأجرة. بل والأكثر إدهاشًا هو أنه حين يتقاعد سائق الأجرة فإن الحصين يقل في الحجم. فمثل العضلة التي تستجيب لتدريب الأثقال، تتكيف مناطق معينة من الدماغ مع الاستخدام، وتضمر حين لا تُستخدَم.

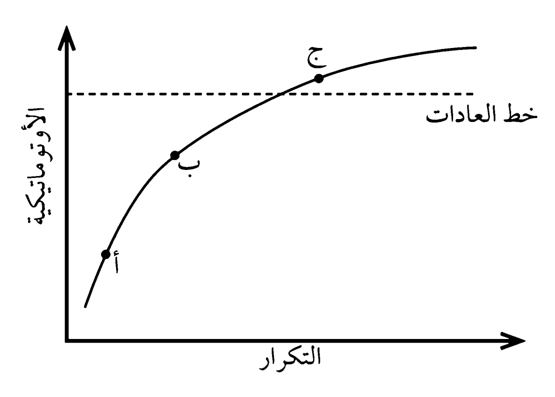
بطبيعة الحال كانت أهمية التكرار في ترسيخ العادات معروفة قبل أن يبدأ علماء الأعصاب دراستها بوقت طويل. ففي العام 1860، قال الفيلسوف الإنجليزي جورج إتش ليويس: «عند البدء في تعلم لغة جديدة، أو عزف آلة موسيقية، أو تأدية حركات غير معتادة، نشعر بصعوبة كبيرة؛ لأن القنوات التي يتعيّن أن يمرّ بها كل إحساس لم تصبح مترسّخة بعد، لكن ما إن يحفر التكرار المتواصل مسارًا حتى تختفي الصعوبة، ويصير الفعل أوتوماتيكيًّا إلى درجة أن من الممكن تأديته بينما العقل منشغل بأمور أخرى». يتّفق الحس السليم والبرهان العلمي على هذا الأمر: فالتكرار صورة من صور التغيير.

ففي كل مرة تكرّر فيها فعلًا، فأنت تنشط دائرة عصبية معينة مرتبطة بتلك العادة. هذا يعني أن الممارسة تعد من أهم الخطوات التي يمكن أخذها من أجل ترسيخ عادة جديدة. ولهذا السبب فإن الطلاب الذين التقطوا مئات الصور حسّنوا مهاراتهم، وذلك على العكس من أولئك الذي اكتفوا بالتنظير حول الصور المثالية. فإحدى المجموعتين انخرطت في الممارسة النشطة، بينما اكتفت الأخرى بالتعلم السلبي. إحدى المجموعتين انخرطت في الفعل، بينما الأخرى اكتفت بالحركة.

تتبع كل العادات مسارًا مشابهًا من الممارسة الجهيدة إلى السلوك الإيجابي، وهي عملية تعرف باسم «الأوتوماتيكية». والأوتوماتيكية هي القدرة على تأدية سلوك من دون التفكير في كل خطوة من خطواته، وهذا يحدث حين تكون السيطرة للعقل اللاواعي.

وهي تبدو أشبه بما يلي:

خط العادات

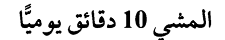


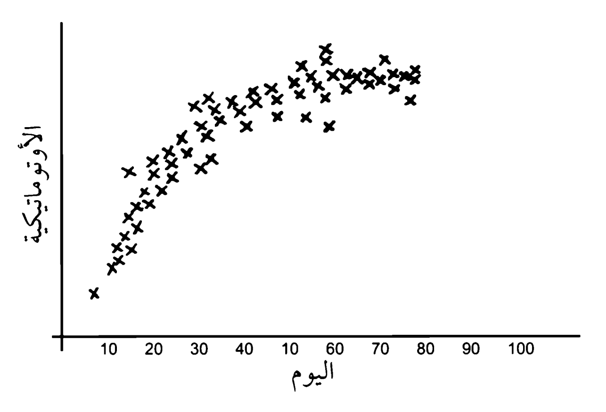
في البداية (النقطة أ)، تتطلّب العادة قدرًا كبيرًا من الجهد والتركيز من أجل القيام بها. وبعد عدد قليل من التكرارات (النقطة ب) تصير العادة أسهل، لكنها مع ذلك تتطلّب بعض الانتباه الواعي. ومع قدر كافٍ من التدريب (النقطة ج)، تصير العادة أوتوماتيكية أكثر من كونها واعية. وفي ما وراء هذه العتبة - خط العادات - يمكن تأدية السلوك من دون تفكير تقريبًا. وبهذا تكون العادة الجديدة قد ترسّخت.

وفي ما يلي سترى ما وجده الباحثون حين تتبعوا مستوى الأوتوماتيكية الخاص بعادة فعلية، مثل المشي عشر دقائق كل يوم. ويكشف شكل هذه الرسومات، التي يسمّيها العلماء «منحنيات التعلم»، عن حقيقة مهمة بشأن التغيّر السلوكي، وهي أن العادات تتكوّن بناءً على التكرار وليس الزمن.

أحد أكثر الأسئلة التي أسمعها شيوعًا هو: «كم من الوقت نحتاج لبناء عادة جديدة؟». غير أن السؤال الذي على الناس أن يسألوه هو: «ما

مقدار التكرار الذي يتطلبه بناء عادة جديدة؟». بمعنى كم عدد مرات التكرار التي نحتاجها كي نجعل العادة أوتوماتيكية؟





يبين هذا الشكل شخصًا بنى عادة المشي عشر دقائق بعد الإفطار كل يوم. لاحظ أنه مع زيادة التكرار، زادت الأوتوماتيكية، إلى أن صار السلوك يتّسم بأكبر قدر ممكن من السهولة والأوتوماتيكية.

ليس للوقت المنقضي تأثير سحري على بناء العادة. فلا يهم إن قضيت فيها واحدًا وعشرين يومًا أو ثلاثين يومًا أو ثلاثمائة يوم. بل المهم هو المعدل الذي تمارس به السلوك. فمن الممكن أن تفعل شيئًا ما مرتين في ثلاثين يومًا، أو مائتي مرة. فمعدل التكرار هو ما يحدث الفارق. لقد ترسّخت عاداتك الحالية داخلك على مدار مئات المرات من التكرار، أو حتى الآلاف. وتتطلّب العادات الجديدة المستوى نفسه من التكرار. فأنت بحاجة إلى إجراء عددٍ كافٍ من المحاولات إلى أن يصير السلوك مغروسًا داخل عقلك بحيث تتجاوز خط العادات.

من المنظور العملي، لا يهم حقًّا مقدار الوقت المنقضي حتى ترسيخ العادة، بل المهم هو أن تقوم بالأفعال التي عليك أن تقوم بها لكي تحقّق التقدّم. أما كون الفعل أوتوماتيكيًّا بالكامل أم لا فهو أمر أقل أهمية.

من أجل بناء العادة، أنت بحاجة إلى ممارستها. والطريقة الأكثر فاعلية للبدء في الممارسة هو الالتزام بالقانون الثالث لتغيير السلوك: اجعلها سهلة. وستبين الفصول التالية كيف يمكنك عمل هذا على وجه التحديد.

ملخّص الفصل

- القانون الثالث لتغيير السلوك هو «اجعلها سهلةً».
- الطريقة الأكثر فاعلية للتعلّم هي الممارسة، لا التخطيط.
- ركّز على القيام بالفعل، وليس الحركة وحسب.
- عملية بناء العادات هي العملية التي بموجبها يصير السلوك أوتوماتيكيًّا على نحو متزايد من خلال التكرار.
- مقدار الوقت المنقضي في ممارسة العادة ليس مهمًّا بقدر عدد مرات ممارستها.

12

قانون الجهد الأقل

يوضح جاريد دايموند، عالم الأنثروبولوجيا والبيولوجيا، في كتابه *Guns, Germs, and Steel* حقيقة بسيطة، وهي أن للقارات المختلفة أشكالًا مختلفة. من الوهلة الأولى تبدو هذه العبارة بديهية وغير مهمّة، لكن يتبيّن أن لها تأثيرًا عميقًا على السلوك البشري.

يمتد المحور الرئيسي للأمريكتين من الشمال إلى الجنوب؛ بمعنى أن الكتلة الأرضية الرئيسية بأمريكا الشمالية والجنوبية تميل إلى أن تكون طويلة وضيقة، وليست عريضة ورحبة. والأمر عينه ينطبق على قارة أفريقيا. في الوقت ذاته فإن الكتلة الأرضية التي تؤلّف أوروبا وآسيا والشرق الأوسط على العكس تمامًا؛ إذ تمتد الأراضي الفسيحة من الشرق إلى الغرب. ووفق دايموند فإن هذا الاختلاف في الشكل لعب دورًا كبيرًا في انتشار الزراعة على مر القرون.

فعندما بدأت الزراعة في الانتشار حول الكوكب، وجد المزارعون أن من الأيسر التوسع فيها على امتداد المسارات الممتدة من الشرق إلى الغرب وليس تلك الممتدة من الشمال إلى الجنوب. وسبب هذا هو أن المواقع الموجودة على نفس دائرة العرض تتشابه من حيث المناخ، ومقدار أشعة الشمس، وكميات المطر المتساقطة، والتغيّرات الموسمية. وقد مكّنت هذه العوامل المزارعين في أوروبا وآسيا من

استنبات عدد من المحاصيل وزراعتها على امتداد رقع فسيحة من الأرض تمتد من فرنسا وحتى الصين.

شكل النشاط الإنساني

الاتجاه من الشرق إلى الغرب

الاتجاه من الشمال إلى الجنوب

المحور الرئيسي لأوروبا وآسيا محور شرقي - غربي، بينما المحور الرئيسي للأمريكتين وأفريقيا محور شمالي - جنوبي. يؤدّي هذا إلى وجود تنوع في المناخ بامتداد شمال وجنوب الأمريكتين مقارنة بما عليه الحال في أوروبا وآسيا. ونتيجة لذلك انتشرت الزراعة بسرعة مضاعفة تقريبًا في أوروبا وآسيا مقارنة بأي مكان آخر في العالم. ولقد كان سلوك المزارعين - حتى على مدار مئات أو آلاف السنوات - مقيّدًا بمقدار الصعوبة الموجودة في البيئة.

على العكس من ذلك، يتباين المناخ تباينًا كبيرًا عند الانتقال من الشمال إلى الجنوب. فقط تخيّل إلى أي مدى يختلف المناخ في فلوريدا عن كندا. يمكن أن تكون أبرع مزارع في العالم، لكن لن يساعدك هذا في زراعة برتقال فلوريدا في الشتاء الكندي. فالجليد بديل سيئ للتربة. ومن أجل نشر المحاصيل على امتداد مسارات

شمالية - جنوبية، احتاج المزارعون إلى العثور على نباتات جديدة وزراعتها كلما تغيّر المناخ.

ونتيجة لذلك انتشرت الزراعة أسرع مرتين أو ثلاث مرات في آسيا وأوروبا مقارنة بانتشارها عبر شمال وجنوب الأمريكتين. وعلى مدار قرون أدى هذا الاختلاف البسيط إلى تأثير كبير للغاية. فقد أتاح إنتاج الطعام المتزايد نموًّا سكانيًّا أسرع. وفي ظل وجود مزيد من البشر تمكّنت هذه الثقافات من بناء جيوش أقوى وكانت أكثر قدرة على تطوير التقنيات الجديدة. لقد بدأت التغيرات بسيطة - محصول ينتشر لمدى أبعد قليلًا، شعب يزداد عددًا بصورة أسرع قليلًا - غير أنها تضاعفت وتحوّلت إلى اختلافات كبيرة مع مرور الوقت.

يعد انتشار الزراعة مثالًا على القانون الثالث لتغيير السلوك وذلك على نطاق عالمي. فالحكمة التقليدية تذهب إلى أن التحفيز هو مفتاح تغيير العادات. فربما إذا كنت تريد الشيء حقًّا ستتمكّن من تحقيقه. غير أن الحقيقة هي أن دافعنا الحقيقي هو الكسل وأن نفعل ما هو مريح وملائم لنا. وعلى العكس مما سيخبرك به أحدث الكتب مبيعًا عن الإنتاجية، فإن هذه الاستراتيجية ذكية، وليست غبية.

إن الطاقة نفيسة، والدماغ مبرمج على حفظها متى كان ذلك ممكنًا. فالطبيعة البشرية تحتّم علينا أن نتّبع قانون الجهد الأقل، الذي ينصّ على أنه عند الاختيار بين أمرين متشابهين، سينجذب الناس بشكل طبيعي إلى الخيار الذي يتطلّب أقل قدر من العمل[1]. على سبيل المثال، فإن توسعة مزرعتك إلى الشرق حيث ستزرع المحاصيل نفسها أسهل من التوسع

(1) هذا مبدأ أساسي في الفيزياء، يُعرَف هناك باسم مبدأ الفعل الأقل. وهو ينص على أن المسار الواصل بين أي نقطتين سيكون على الدوام هو المسار الذي يتطلّب القدر الأقل من الطاقة. وهذا المبدأ البسيط تقوم عليه قوانين الكون. ومن هذه الفكرة الواحدة يمكنك أن تصف قوانين الحركة والنسبية.

فيها إلى الشمال حيث المناخ مختلف. ومن بين كل الأفعال الممكنة التي نستطيع القيام بها، فإن الفعل المتحقّق هو ذلك الذي يقدّم لنا أكبر قيمة في مقابل أقل جهد. فنحن نشعر بالتحفيز للقيام بما هو سهل.

إن كل فعل يتطلّب مقدارًا معينًا من الطاقة. وكلما كانت الطاقة المطلوبة أكبر، صار من غير المرجح وقوع الفعل. فإذا كان هدفك هو القيام بتمرين الضغط مائة مرة في اليوم، فهذا يعني كثيرًا من الطاقة! في البداية، حين تشعر بالتحفيز والحماسة، يمكنك استجماع طاقتك للبدء. لكن بعد بضعة أيام ستشعر بالإنهاك من هذا الجهد الضخم. في الوقت ذاتك لا يتطلّب الالتزام بعادة القيام بتمرين الضغط مرة واحدة يوميًّا أي طاقة تقريبًا للبدء. وكلما تطلبت العادة طاقة أقل، صار من المرجح أكثر حدوثها.

انظر إلى أي سلوك يأخذ حيزًا كبيرًا من حياتك وسترى أن من الممكن تأديته بأقل قدر من التحفيز. فعادات مثل تصفّح هاتفك أو تفقّد رسائل بريدك الإلكتروني، أو مشاهدة التلفاز، تسرق الكثير من وقتنا لأن من الممكن تأديتها من دون جهد تقريبًا. فهي ملائمة بشكل بالغ.

بصورة ما، كل عادة تُعَدّ عقبة في سبيل الحصول على ما تريده حقًّا. فالالتزام بنظام غذائي عقبة في سبيل الحصول على جسم رشيق. والتأمّل عقبة في سبيل الشعور بالهدوء. وتدوين اليوميات عقبة في سبيل التفكير بوضوح. وأنت في الحقيقة لا تريد العادة نفسها، وإنما تريد النتيجة المتحقّقة من وراء العادة. وكلما كانت العقبة أكبر - بمعنى كلما كانت العادة أصعب - صارت المعاناة أكبر في سبيل الوصول إلى الحالة النهائية المنشودة. ولهذا السبب من المهم أن تجعل عاداتك سهلة بحيث تقوم بها حتى وأنت لا تشعر بالرغبة في ذلك. وإذا جعلت عاداتك الحسنة أكثر ملاءمة، سيكون من المرجح أكثر أن تواصل الالتزام بها.

لكن ماذا عن اللحظات التي يبدو فيها أننا نقوم بالعكس؟ فإذا كنا كسولين بهذه الدرجة، كيف إذًا يمكن تفسير سلوك الأشخاص الذين يحقّقون إنجازات صعبة مثل تنشئة طفل أو البدء في عمل خاص أو تسلّق جبل إيفيرست؟

بالتأكيد أنت قادر على القيام بأشياء شديدة الصعوبة. المشكلة هي أنك في بعض الأيام ستشعر بالرغبة في القيام بالعمل الصعب وفي أيام أخرى سترغب في الاستسلام. وفي هذه الأيام الصعبة من الضروري أن يعمل أكبر عدد من العوامل في صالحك بحيث تستطيع التغلب على التحدّيات التي تلقيها الحياة بشكل طبيعي في طريقك. وكلما قلَّت المعاناة التي تواجهها، صار من الأيسر على شخصيتك الأقوى أن تظهر. إن الفكرة وراء قانون «اجعلها سهلة» ليس فقط القيام بالأشياء السهلة، بل الفكرة هي جعل الأوقات التي تقوم فيها بالأشياء أسهل ما يمكن وذلك حتى تعود عليك بنتائج إيجابية مستقبلًا.

كيف تحقّق المزيد بجهد أقل؟

تخيّل أنك تمسك بخرطوم حديقة منثنٍ من المنتصف. يتدفّق بعض الماء خارجًا منه، لكن ليس الكثير. وإذا أردت زيادة معدل تدفّق الماء المار منه، سيكون أمامك خياران. الخيار الأول هو فتح الصمام أكثر وإجبار مزيد من الماء على التدفّق منه. والخيار الثاني ببساطة هو أن تزيل الانثناء من الخرطوم وتدع الماء يتدفّق خارجًا منه بصورة طبيعية.

إن محاولة إذكاء دافعيتك من أجل الالتزام بعادة صعبة تشبه محاولة إجبار الماء على الخروج من خرطوم منثنٍ. فبإمكانك فعل الأمر، غير أنه سيتطلّب جهدًا كبيرًا وسيزيد من مقدار التوتر في حياتك. في الوقت ذاته فإن جعل عاداتك بسيطة وسهلة يشبه التخلّص من الانثناء

في الخرطوم. فبدلًا من محاولة التغلّب على هذه الصعوبة في حياتك، فأنت ببساطة تتخلّص منها.

واحدة من أكثر الطرق فعالية لتقليل الصعوبات المرتبطة بعاداتك هي ممارسة تصميم البيئة. ناقشنا في الفصل السادس تصميم البيئة باعتباره طريقة لجعل الإشارات أكثر وضوحًا، لكن من الممكن كذلك تحسين بيئتك كي تجعل الأفعال أسهل. على سبيل المثال، حين تقرّر ممارسة عادة جديدة، من الأفضل أن تختار موضعًا يتّفق بالفعل مع روتينك اليومي. فالعادات يسهل بناؤها حين تتوافق جيدًا مع مسار حياتك اليومي. فمن الأرجح أن تذهب إلى صالة التدريبات البدنية إذا كانت توجد في طريقك إلى العمل، وذلك لأن التوقّف بها حينئذٍ لن يضيف صعوبة كبيرة إلى أسلوب حياتك. وعلى العكس، إذا كانت صالة التدريبات بعيدة عن طريقك اليومي المعتاد - حتى ولو ببضعة مربعات سكنية - فستضطرّ وقتها إلى «الخروج عن طريقك» كي تذهب إليها.

والأمر الأكثر فاعلية هو تقليل الصعوبات الموجودة داخل بيتك أو مكتبك. ففي كثير من الأحيان نحن نحاول أن نبدأ عادة في بيئات عالية الصعوبات. فنحاول السير على نظام غذائي صارم بينما نتناول العشاء مع أصدقاء لنا. ونحاول تأليف كتاب في منزل تعمّه الفوضى. ونحاول التركيز في أثناء استخدام الهاتف الذكي المليء بالمشتتات. ليس من الضروري أن يسير الأمر على هذا النحو. فبإمكاننا إزالة الصعوبات، وهذا تحديدًا ما بدأ مصنعو الإلكترونيات في اليابان في عمله في سبعينيات القرن العشرين.

ففي مقال نشر في مجلة نيويوركر بعنوان: «أفضل في كل الأوقات»، كتب جيمس سورورويكي:

«لقد شدّدت الشركات اليابانية على المصطلح المعروف باسم «الإنتاج الخالي من الصعوبات»، إذ أخذت تسعى من دون كلل إلى إزالة الهدر بمختلف صوره في عملية الإنتاج، وصولًا إلى إعادة تصميم بيئة العمل، بحيث لا يهدر العاملون أي وقت في الالتفات كي يصلوا إلى أدواتهم. وكانت النتيجة أن أصبحت المصانع اليابانية أكثر كفاءة، وصار المنتجون اليابانيون أكثر موثوقية من نظرائهم الأمريكيين. ففي العام 1974 كانت اتصالات الخدمة الخاصة بالتليفزيونات الملوّنة الأمريكية الصنع أكثر بخمسة أضعاف من تلك الخاصة بالتليفزيونات اليابانية. وبحلول العام 1979 كان العمال الأمريكيون يقضون قدرًا من الوقت يزيد بثلاثة أضعاف من أجل تجميع التليفزيونات الخاصة بهم».

أحب أن أصف هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية «الإضافة عن طريق التقليل»[1]. فقد بحثت الشركات اليابانية عن كل نقطة تمثّل عائقًا في عملية الإنتاج وتخلّصت منها. وعن طريق التقليل من الجهد المهدور، قاموا بإضافة المزيد من العملاء والأرباح. وبالمثل، حين نتخلّص من الصعوبات التي تستنزف وقتنا وطاقتنا، سنتمكّن من تحقيق المزيد بواسطة جهد أقل. (لهذا السبب يعد تنظيم بيئة العمل مصدرًا لراحة كبيرة: فنحن نحقّق تقدّمًا ونخفف من الحمل الإدراكي الذي تضعه بيئتنا علينا)

إذا نظرت إلى المنتجات التي تساعد في بناء العادات، ستلاحظ أن أحد أفضل الأشياء الذي تقوم به هذه السلع والخدمات هو التخلّص من قلة من الصعوبات في حياتك. فخدمات توصيل الوجبات تقلّل

---

(1) يُستخدَم مصطلح «الإضافة عن طريق التقليل» أيضًا في فرق العمل وفي الشركات من أجل وصف عملية إزالة الأشخاص من مجموعة ما من أجل جعل الفريق أقوى إجمالًا.

الصعوبة المتمثّلة في الذهاب والتسوّق من محال البقالة. وتطبيقات المواعدة تقلّل الصعوبة المتمثّلة في تقديم نفسك إلى الآخرين في المواقف الاجتماعية. وخدمات المشاركة في ركوب السيارات تقلّل الصعوبة المتمثّلة في الانتقال عبر المدينة. والرسائل النصّية تقلّل الصعوبة المتمثلة في إرسال بريد إلكتروني.

ومثلما أعادت شركات تصنيع التليفزيونات اليابانية بيئة العمل كي تقلّل من الهدر، تصمم الشركات الناجحة منتجاتها بغية أتمتة أو تبسيط أو التخلص من أكبر عدد ممكن من الخطوات. فهي تقلّل عدد الحقول المطلوبة في كل استمارة، وتخفّض عدد النقرات المطلوبة من أجل إنشاء حساب، وتقدّم منتجاتها مصحوبة بتعليمات سهلة الفهم أو تطلب من عملائها القيام باختيارات أقل.

عندما طُرحت أولى السمّاعات التي يجري تشغيلها صوتيًّا في الأسواق – منتجات مثل جوجل هوم وأمازون إيكو وأبل هوم بود – سألت صديق لي عما يعجبه في المُنتَج الذي اشتراه، فقال لي إنه كان من الأيسر أن يقول: «اعزف بعض موسيقى الكاونتري» من إخراج الهاتف وفتح تطبيق الموسيقى، واختيار قائمة أغنيات. بطبيعة الحال منذ بضع سنوات خلت وحسب كان امتلاك عدد لا يُحصى من الأغنيات في جيبك أمرًا سهلا بشكل مذهل مقارنة بالقيادة إلى المتجر وشراء أسطوانة مدمجة. فالشركات في حالة سعي متواصل وراء تقديم النتيجة نفسها بطريقة أسهل.

استخدمت الحكومات أيضًا استراتيجيات مشابهة. فعندما أرادت الحكومة البريطانية زيادة معدلات تحصيل الضرائب، فإنها تحوّلت من إرسال المواطنين إلى صفحة ويب يمكن منها تنزيل الإقرار الضريبي إلى استخدام رابط مباشر يصل المواطنين بالإقرار. وقد أدى

تقليل خطوة واحدة إلى زيادة معدلات الاستجابة من 19,2 بالمائة إلى 23,4 بالمائة. وفي حالة بلد كالمملكة المتحدة، كانت هذه النسب المئوية تعني زيادة مقدارها الملايين في العوائد الضريبية.

الفكرة الرئيسية هي خلق بيئة يكون فيها فعل الشيء الصحيح من أسهل ما يمكن. إن غالبية معارك بناء العادات الحسنة تتلخّص في العثور على طرق لتقليل الصعوبات المصاحبة للعادات الحسنة وزيادة الصعوبات المصاحبة للعادات السيئة.

تجهيز البيئة من أجل الاستخدام المستقبلي

أوزوالد نوكلوس هو مطوّر تكنولوجيا معلومات من ناتشيز، ميسيسيبي. وهو أيضًا شخص يتفهّم قوّة تجهيز البيئة.

وقد قام أوزوالد بتحسين عادات التنظيف لديه عن طريق اتباع استراتيجية سمّاها «إعادة الغرفة إلى وضعها الأصلي». على سبيل المثال، حين ينتهي من مشاهدة التلفاز، فإنه يعيد جهاز التحكّم عن بعد إلى طاولة التلفاز، ويرتب الوسائد على الأريكة، ويطوي البطانية. وحين يغادر سيارته فإنه يخرج أي قمامة منها. وحين يأخذ حمامًا، فإنه ينظّف المرحاض ريثما يسخن الماء. (وكما يقول فإن «الوقت المثالي لتنظيف المرحاض هو قبل أن تستحم على أي حال»). إن هدف إعادة الغرفة إلى وضعها الأصلي ليس فقط تنظيف مخلّفات الفعل السابق، بل الاستعداد للفعل التالي.

ويقول أوزوالد: «حين أدخل أي غرفة يكون كل شيء فيها في موضعه الصحيح. ولأنني أفعل هذا كل يوم وفي كل غرفة، تظلّ الأشياء كلّها مرتبة... يظن الناس أنني أعمل بجد، لكنني في الواقع كسول للغاية. أنا فقط شخص كسول لديه نظرة استباقية، وهذا يوفّر لي قدرًا كبيرًا من الوقت».

كلما نظّمت مكانًا من أجل غرضه المعني، فأنت تجهّزه على نحو يجعل الفعل القادم سهلًا. على سبيل المثال، تحتفظ زوجتي بصندوق فيه بطاقات تهنئة وتعازٍ مرتّبة بحسب المناسبة: أعياد ميلاد، مواساة، حفلات زفاف، تخرّج، وغيرها. وعند الضرورة، تخرج زوجتي البطاقة الملائمة وترسلها على الفور. إنها تجيد تذكّر إرسال البطاقات لأنها قلّلت الصعوبة المرتبطة بذلك. كنت على العكس من ذلك لسنوات. فحين كان أحدهم يرزق بطفل كنت أقول في نفسي: «ينبغي أن أرسل بطاقة»، لكن تمر أسابيع من دون أن أفعل، وحين أتذكّر الذهاب إلى المتجر يكون الأوان قد فات. فهذه العادة لم تكن سهلة.

ثمة طرق عديدة لتجهيز بيئتك بحيث تكون جاهزة للاستخدام الفوري. فإذا أردت أن تطهو إفطارًا صحّيًا، ضع المقلاة على الموقد، وحضِّر زيت الطهي على الطاولة، وجهّز أي أطباق أو أدوات ستحتاجها من الليلة السابقة. وحين تستيقظ، سيكون تجهيز الإفطار أمرًا سهلًا.

- أتريد أن ترسم المزيد؟ ضع أقلامك الرصاصية والجافة ودفاترك وأدوات الرسم على مكتبك، بحيث يسهل الوصول إليها.
- أتريد التدرّب؟ جهّز ملابس التدريب والحذاء وحقيبة الملابس وزجاجة الماء قبل موعد التدريب.
- أتريد تحسين نظامك الغذائي؟ قطِّع كمية كبيرة من الفاكهة والخضروات في عطلة نهاية الأسبوع وضعها في أوعية، بحيث تكون لديك خيارات صحّية بديلة وسهلة خلال الأسبوع.

هذه طرق بسيطة كي تجعل الطريق إلى العادة الحسنة هو الطريق الأقل مقاومة.

يمكنك أيضًا أن تعكس هذا المبدأ وتجهّز بيئتك بحيث تصعِّب

حدوث العادات السيئة. فإذا وجدت أنك تكثر من مشاهدة التلفاز، مثلًا، حينها قم بفصله بعد كل مرة تشاهده فيها. ولا تقم بتوصيله مجددًا إلا إذا قلت بصوتٍ عالٍ اسم البرنامج الذي تريد مشاهدته. هذا الترتيب يخلق صعوبة كافية تمنعك من الانجراف ومشاهدة التلفاز دون وعي منك.

إذا لم يفلح هذا، يمكنك أن تمضي في الأمر خطوة أبعد. فقم بفصل التلفاز وأخرج البطاريات من جهاز التحكم عن بعد بعد كل استخدام، بحيث تحتاج إلى عشر ثوانٍ إضافية كي تشغله. وإذا كنت جادًّا بحق في الأمر، فلتقم بإخراج التلفاز من غرفة المعيشة وأعده إلى الخزانة بعد كل استخدام. ستتأكّد وقتها من أنك لن تخرجه إلا إذا كنت تريد مشاهدة شيء ما. فكلّما زادت الصعوبة، قلَّ احتمال حدوث العادة.

متى أمكن، أترك هاتفي في غرفة أخرى حتى وقت الغداء. فعندما يكون بجواري أواصل تفقّده طوال فترة الصباح من دون داعٍ على الإطلاق، لكن حين يكون في غرفة أخرى، نادرًا ما أفكّر فيه. وتكون الصعوبة كبيرة إلى درجة أنني لا أنهض وآتي به إلا إذا كان هناك سبب لذلك. ونتيجة لهذا أحصل على ثلاث أو أربع ساعات كل صباح أستطيع العمل فيها من دون مقاطعة.

إذا لم يبدو أن وضع هاتفك في غرفة أخرى كافيًا، يمكنك أن تخبر صديقًا أو فردًا من أفراد الأسرة بأن يخفي الهاتف عنك لبضع ساعات. أو اطلب من زميل عمل أن يبقيه في مكتبه فترة الصباح وأن يعطيك إياه وقت الغداء.

من المدهش كيف أن قدرًا ضئيلًا من الصعوبة يكفي لمنع السلوك غير المرغوب فيه. فعندما أخبّئ الجعّة في مؤخّرة الثلاجة بحيث لا أراها، أشرب منها كمية أقل. وحين أمسح تطبيقات التواصل الاجتماعي من

هاتفي، قد تمر عليَّ أسابيع قبل أن أقوم بتنزيلها واستخدامها مجددًا. من غير المرجّح أن تنجح هذه الخطوات في علاج الإدمان الحقيقي، لكن لكثير منا يمكن لقدر بسيط من الصعوبة أن يحدث الفارق بين الالتزام بعادة حسنة أو الانزلاق إلى عادة سيئة. تخيّل التأثير التراكمي لإجراء عشرات التغييرات والعيش في بيئة مصمّمة لجعل السلوكيات الحسنة أسهل وجعل السلوكيات السيّئة أصعب.

وسواء أكنت تُقْدِمُ على تغيير السلوك كفرد أو كوالد أو كمدرب أو كقائد، فعليك أن تسأل نفسك السؤال عينه: «كيف يمكنني أن أصمّم عالمًا يكون فيه من الأسهل فعل ما هو صواب؟». ولتعيد تصميم حياتك بحيث تكون الأفعال التي تهم هي الأفعال التي يسهل القيام بها.

ملخّص الفصل

- يتبع السلوك البشري قانون الجهد الأقل. فنحن ننجذب بصورة طبيعية نحو الخيار الذي يتطلّب القدر الأقل من العمل.
- اخلق بيئة يكون فيها فعل الصواب من أسهل ما يمكن.
- قلّل الصعوبات المصاحبة للسلوكيات الحسنة. فعندما تكون الصعوبة منخفضة، تكون العادة سهلة.
- قم بزيادة الصعوبات المصاحبة للسلوكيات السيئة. فعندما تكون الصعوبة مرتفعة، تكون العادة صعبة.
- جهِّز بيئتك بحيث تكون الأفعال المستقبلية أسهل.

13

كيف تتوقّف عن التسويف باستخدام قاعدة الدقيقتين؟

تشتهر تويلا ثارب بكونها واحدة من أعظم الراقصات ومصمّمي الرقصات في العصر الحديث. وفي العام 1992 فازت تويلا بزمالة ماك آرثر، التي يشار إليها بأنها منحة العباقرة، وقد قضت السواد الأعظم من حياتها المهنية وهي تجوب دول العالم وتؤدّي رقصاتها الأصلية. وتنسب تويلا الكثير من نجاحها إلى العادات اليومية البسيطة.

وقد كتبت: «أبدأ كل يوم بطقس معين. فأنا أستيقظ في الخامسة والنصف صباحًا، وأرتدي ملابس التدريب، وجورب التدفئة، وكنزتي، وقبعتي. ثم أخرج من منزلي الواقع في مانهاتن وأنادي على سيارة أجرة، وأخبر السائق أن يأخذني إلى صالة تدريبات بامبينج أيرون الواقعة في تقاطع الشارع الواحد والتسعين وطريق فيفث أفينيو، وهناك أتدرّب لمدة ساعتين.

لا يتمثّل الطقس في تمرينات الاستطالة ورفع الأثقال التي أقوم بها كل صباح في الصالة، وإنما في مناداة السيارة الأجرة. فعندما أخبر السائق بالمكان الذي سيأخذني إليه أكون قد أكملت الطقس.

إنه فعل بسيط، غير أن القيام به كل صباح صار يرسخه كعادة، ويجعله قابلًا للتكرار وسهل الفعل. وهذا يقلل خطورة أن أتغافل عنه

أو أقوم به بشكل مختلف. إنه بند آخر في ترسانة روتيني اليومي، وشيء آخر لا يتعيّن عليَّ التفكير فيه».

ربما تكون مناداة سيارة أجرة كل صباح فعلًا بسيطًا، غير أنه مثال رائع على القانون الثالث لتغيير السلوك.

بحسب تقديرات الباحثين فإن نسبة تتراوح بين 40 و50 بالمائة من أفعالنا كل يوم تحدث بحكم العادة. هذه بالفعل نسبة كبيرة، غير أن التأثير الحقيقي لعاداتك أعظم حتى مما توحي به هذه الأرقام. فالعادات خيارات أوتوماتيكية تؤثّر على القرارات الواعية التي نتّخذها. نعم، يمكن أن تكتمل العادة بعد بضع ثوانٍ، غير أن بمقدورها أيضًا أن تُشَكِّل الأفعال التي تستغرق الدقائق أو الساعات التالية عليها.

إن العادات تعمل عمل الحارات المرورية التي تأخذنا إلى الطريق السريع. فهي تقودنا إلى طريق ما، وقبل أن ندري نجد أنفسنا نسرع نحو السلوك التالي. فمواصلة سلوك ما يبدو أسهل كثيرًا من البدء في سلوك جديد مختلف. فأنت تواصل مشاهدة فيلم سيئ لساعتين، وتواصل التهام الأطعمة الخفيفة رغم شعورك بالشبع، وتتفقّد هاتفك «لثانية أخرى» وسريعًا ما تجد أنك أمضيت عشرين دقيقة وأنت تحدّق في شاشة هاتفك. وبهذه الطريقة فإن العادات التي تتبعها من دون تفكير كثيرًا ما تحدد الخيارات التي ستقدم عليها عند التفكير.

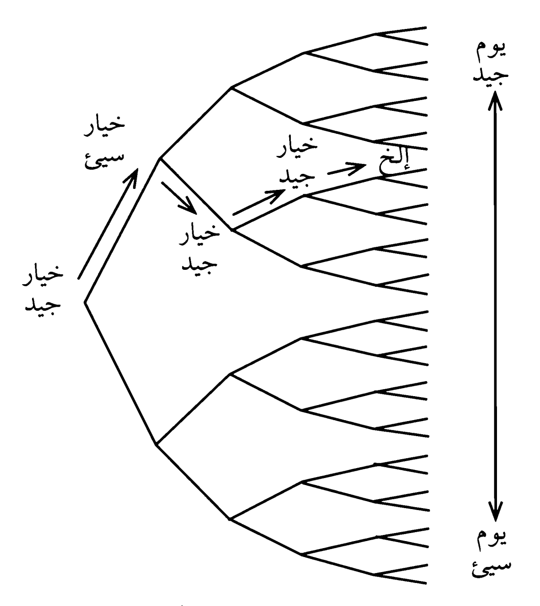
في كل ليلة، ثمة حركة بسيطة – تحدث نحو الساعة الخامسة والربع مساءً – تحدّد الكيفية التي ستسير عليها بقية الليلة. فحين تعود زوجتي من العمل فإما نغير ملابسنا ونرتدي ملابس التدريب ونتوجه إلى صالة التدريبات، أو نستلقي على الأريكة ونطلب طعامًا هنديًّا ونشاهد مسلسل *The Office*[1]. وعلى نحو مشابه لمناداة تويلا ثارب سيارة

---

(1) إحقاقًا للحق، تظلّ هذه أمسية رائعة.

الأجرة، فإن الطقس الخاص بنا هو تغيير الملابس وارتداء ملابس التدريب. فإذا غيّرت ملابسي، أعلم أن التدريب سيتم. وكل شيء يتبع ذلك - القيادة إلى صالة التدريبات، وتحديد أي تمرين سأقوم به، وممارسة التمرين - يكون سهلًا بمجرد أن آخذ الخطوة الأولى.

اللحظات الحاسمة



الفارق بين اليوم الجيد واليوم السيئ يتمثّل عادة في بضع خيارات منتجة وصحية تُتَّخَذ في لحظات حاسمة. كل لحظة منها تمثّل مفترق طرق، وهذه الخيارات تتراكم طوال اليوم ويمكن أن تؤدّي في النهاية إلى نتائج مختلفة تمامًا.

ففي كل يوم، ثمة عدد من اللحظات التي تحدث تأثيرًا ضخمًا،

وأشير إلى هذه الخيارات البسيطة باسم «اللحظات الحاسمة»؛ مثل اللحظة التي تقرّر فيها ما إذا كنت ستطلب طعامًا جاهزًا أم ستطهو طعامًا لنفسك، أو اللحظة التي تختار فيها بين قيادة سيارتك وركوب الدراجة، أو اللحظة التي تختار فيها بين البدء في واجبك المنزلي أو لعب ألعاب الفيديو. فهذه الخيارات تمثّل مفترق طرق.

تحدّد اللحظات الحاسمة الخيارات المتاحة أمامك في المستقبل. على سبيل المثال، دخول المطعم يعد لحظة حاسمة لأنها تحدّد ما ستتناوله على الغداء. ظاهريًّا، أنت في موضع السيطرة، لكن بمعنى أعم أنت مقيد بالخيارات الموجودة في القائمة. فإذا دخلت مطعمًا للحوم المشوية، يمكنك أن تختار بين لحم الخاصرة أو الضلوع، لكن لا يمكنك اختيار السوشي. فخياراتك مقيّدة بما هو متاح. وهي تتشكّل من واقع خيارك الأول.

إننا مقيدون بما تقودنا إليه عاداتنا. ولهذا السبب تعد السيطرة على اللحظات الحاسمة خلال اليوم أمرًا شديد الأهمية. فكل يوم يتألف من عدد كبير من اللحظات، لكن في الواقع بضعة خيارات بحكم العادة هي التي تحدّد المسار الذي ستسلكه. وهذه الخيارات البسيطة تتراكم، وكل خيار منها يحدّد المسار الخاص بكيفية قضائك اللحظة التالية من وقتك.

فالعادات هي نقاط البداية، لا النهاية. وهي سيارة الأجرة، لا صالة التدريب.

قاعدة الدقيقتين

حتى حين تعلم أن عليك أن تبدأ بشيء بسيط، من السهل أن تبدأ بما يفوق قدرتك على الاحتمال. فعندما تحلم بإجراء تغيير، ستشعر بالإثارة لا محالة وينتهي بك الحال وأنت تحاول بذل جهد أكبر مما

ينبغي في وقت مبكر عما ينبغي. والطريقة الأكثر فاعلية التي أعرفها كي تعالج هذه النزعة هي استخدام قاعدة الدقيقتين، والتي تنصّ على ما يلي: «حين تبدأ عادة جديدة، ينبغي أن يستغرق القيام بها أقل من دقيقتين».

وستجد أن أي عادة تقريبًا يمكن اختزالها إلى نسخة منها تؤدَّى في دقيقتين:

- «أقرأ قبل الخلود إلى النوم كل ليلة». تصير «أقرأ صفحة واحدة».
- «أمارس اليوجا لثلاثين دقيقة». تصير «أخرج بساط اليوجا الخاصّ بي».
- «أدرس ما تعلّمته في الفصل الدراسي». تصير «أفتح ملاحظاتي».
- «أطوي الغسيل». تصير «أطوي زوجًا واحدًا من الجوارب».
- «أعدو ثلاثة أميال». تصير «أربط حذاءَ الركضِ الخاصّ بي».

الفكرة هنا هي أن تجعل العادة سهلة البدء بقدر الإمكان. فأي شخص يستطيع التأمل لدقيقة واحدة، أو قراءة صفحة واحدة، أو طيَّ قطعة ملابس واحدة. وكما ناقشنا للتو فإن هذه الاستراتيجية فعالة لأنك بمجرد أن تبدأ في فعل الشيء الصحيح، يكون من الأسهل أن تواصل القيام به. فلا ينبغي أن تشعر بأن العادة الجديدة صعبة للغاية. قد يكون الفعل التالي عليها صعبًا، لكن من المفترض في أول دقيقتين أن تكونا سهلتين. إن ما نريده هو «عادة مفتاحية» تؤدّي بك بصورة طبيعية إلى مسار أكثر إنتاجية.

وبإمكانك عادة أن تتوصّل إلى العادة المفتاحية التي ستؤدّي بك إلى النتائج المنشودة عن طريق تصنيف أهدافك وفق تدريج يتراوح

من «شديدة السهولة» إلى «شديدة الصعوبة». على سبيل المثال يعد إكمال سباق الماراثون أمرًا شديد الصعوبة، بينما الركض مسافة خمسة كيلومترات أمرٌ صعبٌ، والمشي عشرة آلاف خطوة أمر متوسّط الصعوبة، والمشي عشر دقائق أمر سهل، وانتعال حذاء الركض أمر شديد السهولة. ربما يكون هدفك هو إكمال سباق الماراثون، غير أن عادتك المفتاحية هي انتعال حذاء الركض. وإليك الطريقة التي تتبع بها قاعدة الدقيقتين:

شديد السهولة	سهل	متوسط	صعب	شديد الصعوبة
انتعال حذاء الركض	المشي عشر دقائق	المشي عشرة آلاف خطوة	العدو مسافة خمسة كيلومترات	إكمال سباق الماراثون
كتابة جملة واحدة	كتابة فقرة واحدة	كتابة ألف كلمة	كتابة مقال من خمسة آلاف كلمة	تأليف كتاب
فتح الملاحظات	الدراسة لعشر دقائق	الدراسة لثلاث ساعات	الحصول على تقدير امتياز في كل المواد	الحصول على درجة الدكتوراه

يرى الناس دائمًا أن من الغريب أن يشعروا بالحماسة من قراءة صفحة واحدة أو التأمل لدقيقة واحدة أو إجراء مكالمة مبيعات واحدة. غير أن المغزى هنا ليس القيام بشيء واحد وحسب، بل إتقان عادة البدء. ففي حقيقة الأمر يجب أنت تترسّخ العادة أولًا قبل أن يتم تحسينها. وإذا

عجزت عن تعلم المهارة الأساسية الخاصّة بالبدء، فلن يكون ثمة أمل كبير في إتقان التفاصيل الدقيقة. وبدلًا من محاولة هندسة عادة مثالية من الصفر، فلتفعل الشيء البسيط على نحو متواصل. فعليك أن ترسي المعيار قبل أن تقوم بالتحسين.

إذا أتقنت فن البدء، تصير الدقيقتان الأوليان طقسًا يؤدَّى في بداية روتين أكبر. ليست هذه محض حيلة لجعل العادات أسهل، وإنما هي في الواقع الطريقة المُثلى لإتقان مهارة صعبة. فكلما حوّلت بداية العملية إلى طقس محدّد، يكون من الأرجح أن تدخل في حالة التركيز العميق المطلوبة لفعل أمور عظيمة. فعن طريق تأدية تمارين الإحماء قبل كل تدريب، ستجعل من السهل عليك الوصول إلى ذروة الأداء. وعن طريق اتباع الطقس الإبداعي نفسه، ستجعل من السهل عليك الوصول إلى حالة الإبداع الصعبة. وعن طريق تطوير عملية دائمة لخفض الطاقة، ستجعل من السهل عليك الخلود إلى النوم في وقت مناسب كل ليلة. ربما لا تستطيع أتمتة العملية كلها، لكن يمكنك جعل الفعل الأول منها أوتوماتيكيًّا. فلتُسَهِّلْ عملية البدء وسيأتي الباقي من تلقاء نفسه.

ربما تبدو قاعدة الدقيقتين أشبه بالخدعة في نظر البعض. فأنت تعلم أن الهدف «الحقيقي» هو أن تمارس العادة لأكثر من دقيقتين، لذا ربما يبدو الأمر وكأنك تحاول خداع نفسك. فلا أحد في الحقيقة يطمح إلى قراءة صفحة واحدة أو القيام بتمرينة ضغط واحدة أو فتح الملاحظات وحسب. وإذا كنت تعلم أنها حيلة عقلية، فكيف تقع فيها إذًا؟

إذا شعرت بأن اتباع قاعدة الدقيقتين أمرًا صعبًا، جرّب ما يلي: انخرط في العادة لمدة دقيقتين ثم توقّف. اذهب للرّكض، لكن عليك

أن تتوقّف بعد مرور دقيقتين. ابدأ التأمل، لكن عليك التوقّف بعد دقيقتين. ادرس لغة صعبة، لكن عليك التوقّف بعد دقيقتين. إنها ليست استراتيجية للبدء، بل هي استراتيجية للأمر كله. فعادتك يجب ألا تدوم أكثر من مائة وعشرين ثانية فقط.

استخدم أحد القراء هذه الاستراتيجية كي يفقد أكثر من مائة رطل من وزنه. في البداية كان يذهب إلى صالة التدريبات كل يوم، لكنه كان يخبر نفسه أنه غير مسموح له بالبقاء أكثر من خمس دقائق. فكان يذهب إلى صالة التدريبات ويتدرّب لخمس دقائق، ثم يغادر بمجرّد انتهاء الوقت. وبعد بضعة أسابيع، نظر حوله وفكّر: «حسنًا، أنا آتي إلى هنا دائمًا على أي حال. ربما أبدأ في البقاء لفترة أطول». وبعد بضع سنوات كان قد فقد كل الوزن الإضافي.

يعد تدوين اليوميات مثالًا آخر. إن كل شخص تقريبًا يستطيع الاستفادة من تدوين الأفكار التي تدور في رأسه على الورق، غير أن معظم الناس يتوقّفون بعد بضعة أيام أو يتجنّبون الأمر تمامًا لأن التدوين يبدو مثل العمل المرهق[1]. والسر هنا هو أن تظلّ دائمًا تحت النقطة التي يتحوّل فيها الأمر إلى عمل مرهق. وقد غرس غريغ ماكيون، استشاري القيادة من المملكة المتحدة، في نفسه عادة تدوين اليوميات عن طريق الكتابة بقدر أقل مما يريد. فقد كان يتوقّف دائمًا عن التدوين قبل أن يبدو الأمر له عملًا مرهقًا. كما كان إرنست هيمنجواي يؤمن

(1) صممتُ دورية للعادات خصيصًا كي أجعل عملية التدوين أيسر. وهي تتضمّن قسمًا «لتدوين سطر واحد كل يوم» تكتب فيه عبارة واحدة فقط عن يومك. يمكنك أن تعرف المزيد عن الأمر على الرابط التالي: atomichabits.com/journal.

بصحة نصيحة مشابهة في ما يخص أي نوع من الكتابة، إذ قال: «الطريق الأمثل دائمًا هو التوقف هو حين تسير الكتابة بشكل جيد».

هذه الاستراتيجيات تنجح لسبب آخر أيضًا: وهو أنها تعزز الهوية التي تريد أن تبنيها. فإذا ذهبت إلى صالة التدريبات خمسة أيام متتالية - حتى ولو لمدة دقيقتين وحسب - فأنت بهذا تعزز هويتك الجديدة. أنت لم تعد قلقًا بشأن الحصول على جسد ممشوق، بل أنت تركز على أن تصير من نوعية الأشخاص الذين لا يفوّتون تدريباتهم. وأنت تؤدّي أبسط فعل يؤكّد نوعية الشخص الذي تريد أن تكونه.

نادرًا ما نفكر في التغيير بهذه الطريقة لأن كل شخص منشغل بالهدف النهائي. غير أن تمرينة ضغط واحدة أفضل من عدم التمرين على الإطلاق، والتدريب على الجيتار لدقيقة واحدة أفضل من عدم التدريب على الإطلاق، والقراءة لدقيقة واحدة أفضل من عدم فتح كتاب على الإطلاق. فالقيام بالشيء بقدر أقل مما تأمل أفضل من عدم القيام به على الإطلاق.

في نقطة ما، بمجرّد أن ترسي العادة وتبدأ فيها كل يوم، ستتمكن من دمج قاعدة الدقيقتين مع طريقة نسميها «تشكيل العادات» وذلك حتى تمضي في عادتك نحو الهدف النهائي. ابدأ بإتقان أول دقيقتين من النسخة الأصغر من السلوك. وبعد ذلك تقدّم إلى خطوة وسيطة وكرر العملية، بحيث تركّز فقط على أول دقيقتين وتتقن هذه المرحلة قبل الانتقال إلى المستوى التالي عليها. وفي النهاية، ستتشكّل لديك العادة التي كنت تأمل في بنائها مع التركيز في الوقت ذاته على الموضع الذي ينبغي أن تظل مركزًا عليه: أول دقيقتين من السلوك.

أمثلة لتشكيل العادات

العادة	الاستيقاظ مبكرًا	أن تصير نباتيًّا	البدء في التدريب
المرحلة الأولى	ارجع إلى المنزل قبل العاشرة مساءً كل ليلة.	ابدأ في أكل الخضروات مع كل وجبة.	ارتدِ ملابس التدريب
المرحلة الثانية	أغلق كل الأجهزة (التلفاز، الهاتف، إلخ) قبل العاشرة مساءً كل ليلة.	توقّف عن أكل الحيوانات التي تسير على أربع (الأبقار، الخنازير، الحملان، إلخ).	اخرج من باب المنزل (جرّب المشي).
المرحلة الثالثة	اخلد إلى الفراش قبل العاشرة مساءً كل ليلة (اقرأ كتابًا، تحدّث مع شريكة حياتك).	توقّف عن أكل الحيوانات التي تسير على اثنتين (الدجاج، الديك الرومي، إلخ).	اذهب إلى صالة التدريبات، وتدرّب لخمس دقائق ثم غادر.
المرحلة الرابعة	أغلق الأنوار قبل العاشرة مساء.	توقّف عن أكل الحيوانات عديمة الأرجل (الأسماك، البطلينوس، المحار، إلخ).	تدرّب خمس عشرة دقيقة مرة واحدة أسبوعيًّا على الأقل.
المرحلة الخامسة	استيقظ في السادسة صباحًا كل يوم.	توقّف عن أكل كل المنتجات الحيوانية (البيض، اللبن، الجبن).	تدرب ثلاث مرات أسبوعيًّا.

أي هدف حياتي كبير يمكن تحويله إلى سلوك يتم في دقيقتين. أريد أن أعيش حياة صحيّة وأعيش طويلًا > أريد أن أكون ممشوق القوام > أحتاج إلى التدرّب > أحتاج إلى ارتداء ملابس التدريب. أريد أن أتمتّع بحياة زوجية سعيدة > أحتاج أن أكون شريك حياة جيد > ينبغي أن أفعل شيئًا كل يوم كي أجعل حياة شريكتي أسهل > ينبغي أن أخطّط لتجهيز وجبة الأسبوع القادم.

يمكنك توظيف قاعدة الدقيقتين كلما وجدت نفسك تعاني في سبيل الالتزام بعادة ما. فهي طريقة بسيطة لجعل عاداتك سهلة.

ملخّص الفصل

- من الممكن إكمال العادات في بضع ثوانٍ، لكنها تواصل التأثير على سلوكك لدقائق أو ساعات تالية.
- الكثير من العادات يحدث في لحظات حاسمة - خيارات تشبه مفترق الطرق - وهي إما ترسلك في اتجاه يوم منتج أو في اتجاه يوم غير منتج.
- تنصّ قاعدة الدقيقتين على ما يلي: «حين تبدأ عادة جديدة، ينبغي أن يستغرق القيام بها أقل من دقيقتين».
- كلما حوّلت بداية العملية إلى طقس محدّد، يكون من الأرجح أن تدخل في حالة التركيز العميق المطلوبة لفعل أمور عظيمة.
- عليك أن ترسي المعيار قبل أن تقوم بالتحسين. فلا يمكنك تحسين عادة غير موجودة.

14

كيف تجعل العادات الحسنة حتميّة والعادات السيئة مستحيلة؟

في صيف العام 1830 كان فيكتور هوجو يواجه موعدًا نهائيًّا مستحيلًا. فقبل هذا التاريخ باثني عشر شهرًا، كان الكاتب الفرنسي قد وعد ناشره بكتاب جديد. لكن بدلًا من أن يعكف على الكتابة، قضى ذلك العام في متابعة مشروعات أخرى، واستضافة الضيوف، وتأجيل عمله. وكان رد فعل الناشر المحبط هو تحديد موعد نهائي يبعد أقل من ستة أشهر. وتعيّن على هوجو الانتهاء من الكتاب بحلول شهر فبراير/ شباط 1831.

وضع هوجو خطة غريبة للقضاء على التسويف. فجمع كل ملابسه وطلب من مساعد له أن يضعها في خزانة كبيرة وأن يغلقها. ولم يكن لديه ما يرتديه إلا شال كبير. ونتيجة لافتقاره إلى الملابس الملائمة للخروج، ظل هوجو في غرفة مكتبه وانهمك في الكتابة خلال خريف وشتاء العام 1830. وفي 14 يناير/ كانون الثاني 1831، أي قبل موعد النشر المحدّد بأسبوعين، ظهرت رواية أحدب نوتردام للنور[1].

---

(1) لا تُخفى عليَّ المفارقة المتمثّلة في مدى تشابه هذه العملية مع العملية التي اتبعتها عند تأليف هذا الكتاب. فرغم أن ناشري أكثر تسامحًا، وأن خزانة ملابسي ظلت عامرةً بالملابس، فقد شعرت بأنه يجب أن أضع نفسي رهن الإقامة الجبرية كي أنتهي من كتابة المخطوط الأساسي للكتاب.

في بعض الأحيان لا يكون النجاح متعلّقًا بجعل العادات الحسنة سهلة بقدر ما يكون متعلّقًا بجعل العادات السيئة صعبة. وهذه هي الصورة المعكوسة للقانون الثالث لتغيير السلوك: اجعلها صعبةً. فإذا وجدت نفسك تعاني باستمرار في السير على خططك، حينها يمكنك أن تحتذي بهوجو وتجعل عاداتك السيئة أكثر صعوبة عن طريق صياغة ما سمّاه علماء النفس «أداة الالتزام».

وأداة الالتزام هي خيار تتخذه في الوقت الحاضر يتحكّم في أفعالك في المستقبل. وهي طريقة لتحديد السلوك المستقبلي، وإلزامك بالعادات الحسنة، ومنعك من العادات السيئة. فعندما أبعد هوجو كل ملابسه حتى يستطيع التركيز على كتاباته، كان يخلق بذلك أداة الالتزام الخاصّة به[1].

ثمة طرق عديدة لخلق أداة الالتزام. فيمكنك تقليل الإفراط في تناول الطعام بأن تشتري الطعام في عبوات منفردة بدلًا من عبوات بالجملة. ويمكنك أن تطلب وضعك على قوائم المنع في مواقع المقامرة على الإنترنت، حتى تمنع نفسك مستقبلًا من المقامرة. وقد سمعت عن رياضيين يتعيّن عليهم وزن أنفسهم قبل منافسات معيّنة، وأنهم يتركون محافظهم في البيت خلال الأسبوع السابق على الوزن حتى لا يقعوا تحت إغراء شراء الطعام السريع.

---

(1) يشار إلى هذا أيضًا باسم «ميثاق يوليسيس» أو «اتفاق يوليسيس»، والمسمى على اسم بطل ملحمة الأوديسه، والذي طلب من بحارته أن يربطوه في صاري السفينة بحيث إنه عندما يسمع الأغنيات الساحرة للسيرينات يعجز عن توجيه السفينة نحوها وبذا لا تتحطّم على الصخور. لقد أدرك يوليسيس منافع تقييد أفعاله المستقبلية بينما يكون عقلك في حالته السليمة، بدلًا من الانتظار ورؤية ما تمليه عليك رغباتك بصورة لحظية.

وفي مثال آخر، اشترى نير إيال، صديقي الخبير في العادات، مؤقِّتًا قاطعًا للتيار، ووضعه بين جهاز الراوتر وبين منفذ الكهرباء في بيته. وفي العاشرة من مساء كل ليلة، يفصل المؤقِّت التيار عن الراوتر. وحين ينقطع الإنترنت يعلم الجميع أن وقت الخلود إلى الفراش قد حان.

إن أدوات الالتزام مفيدة بأنها تمكّنك من الاستفادة من النيَّات الطيبة قبل أن تسقط ضحية للإغراء. فكلما أكون بصدد تقليل السعرات الحرارية في طعامي، أطلب من النادل تقسيم وجبتي ووضع نصفها في عبوة كي آخذها معي، وذلك حتى قبل تقديم الوجبة لي. وإذا انتظرت حتى تأتي الوجبة وقلت لنفسي: «سأتناول نصفها وحسب»، فلن يفلح الأمر مطلقًا.

السر هنا هو تغيير المهمة بحيث يستلزم الإقلاع عن العادة الطيبة مجهودًا أكثر من البدء فيها. وإذا شعرت بالتحفيز كي تكون صاحب قوام ممشوق، خطّط لجلسات اليوجا وادفع ثمنها مقدّمًا. وإذا كنت تشعر بالحماسة بشأن العمل الذي تريد أن تبدأه، ابعث بريدًا الكترونيًّا إلى رائد أعمال تحترمه ورتب معه مكالمة استشارية. وحين يأتي وقت الفعل، يكون المخرج الوحيد هو إلغاء الاجتماع، وهذا يتطلّب جهدًا ويكلف مالًا.

إن أدوات الالتزام تزيد احتمالات فعلك للشيء الصواب في المستقبل عن طريق جعل العادات السيئة صعبة في الحاضر. ومع ذلك، يمكننا فعل ما هو أفضل من ذلك؛ إذ يمكننا جعل العادات الحسنة حتمية، والعادات السيئة مستحيلة.

كيف تؤتمت العادة ولا تفكّر فيها مجددًا؟

وُلد جون هنري باترسون في دايتون بولاية أوهايو في العام 1844. وقد قضى طفولته وهو يؤدي المهامَّ في مزرعة الأسرة ويعمل في منشرة الأخشاب التي يمتلكها والده. وبعد أن ارتاد باترسون الكلية في دارتموث، عاد إلى أوهايو وافتتح متجرًا لمستلزمات التنقيب عن الفحم.

بدت الفرصة جيدة. فلم يكن المتجر يواجه منافسة كبيرة، وكان يتمتّع بتيار ثابت من العملاء، غير أنه كان يجد صعوبة في تحقيق الأرباح. حينئذٍ اكتشف باترسون أن العاملين في المتجر كانوا يسرقونه.

في منتصف القرن التاسع عشر كانت السرقة مشكلة شائعة. فقد كانت الإيصالات توضع في أدراج مفتوحة وكان من السهل التغيير فيها أو التخلّص منها. لم تكن هناك كاميرات مراقبة لتتبّع سلوك العاملين أو برامج حاسوبية لتتبع المعاملات. وما لم تكن مستعدًّا للوقوف بجوار موظفيك كل دقيقة من اليوم، أو إدارة كل المعاملات بنفسك، كان من العسير منع السرقة.

بينما كان باترسون يتدبّر هذه الورطة، صادف إعلانًا عن اختراع جديد يدعى ماكينة نقد ريتي المنيعة ضد السرقة. كانت هذه الماكينة، التي صمّمها ابن دايتون جيمس ريتي، أول ماكينة نقد من نوعها. وقد كانت الماكينة تنغلق على النقود والإيصالات الموضوعة داخلها بعد كل معاملة. اشترى باترسون ماكينتين مقابل خمسين دولارًا للواحدة.

وبين عشية وضحاها اختفت السرقة في متجره. وخلال الشهور الستة التالية، لم يعد متجر باترسون يخسر المال وإنما حقّق أرباحًا بلغت خمسة آلاف دولار؛ أي ما يعادل أكثر من مائة ألف دولار بأسعار اليوم.

انبهر باترسون بماكينة النقود إلى درجة أنه غيّر مجال عمله. فاشترى حقوق اختراع ريتي وافتتح شركة ماكينات النقد الوطنية. وبعد عشر سنوات كان يعمل في الشركة أكثر من ألف موظف، وكانت في طريقها لأن تصبح واحدة من أنجح الشركات في وقتها.

إن الطريقة المُثلى للتخلّص من عادة سيئة هي أن تجعل القيام بها أمرًا عديم الجدوى. فعليك بزيادة الصعوبات بحيث لا يصير خيار فعل العادة متاحًا من الأساس. إن عبقرية ماكينة النقد تتمثّل في أنها

قامت بأتمتة السلوك الأخلاقي عن طريق جعل السرقة مستحيلة التنفيذ تقريبًا. وبدلًا من محاولة تغيير الموظفين، فإنها جعلت السلوك المفضل أوتوماتيكيًّا.

بعض الأفعال - مثل تركيب ماكينة تسجيل المدفوعات النقدية - تؤتي ثمارها مرارًا وتكرارًا. وهذه الأفعال التي تؤدّى مرة واحدة تتطلب جهدًا بسيطًا في البداية، غير أنها تعود بقيمة متزايدة مع مرور الوقت. كم أنبهر من فكرة أن الخيار الواحد يمكن أن يعود بالفائدة مرارًا وتكرارًا، وقد استطلعت آراء قُرَّائِيْ حول أفعالهم المفضلة التي تؤدَّى لمرة واحدة والتي تنتج عنها عادات طويلة المدى. ويعرض الجدول التالي بعضًا من أكثر الإجابات شيوعًا.

أراهن أنه لو قام أي شخص عادي بتنفيذ نصف الأفعال الواردة في هذه القائمة - حتى لو لم يفكّر كثيرًا في العادات المرتبطة بها - فسيجد نفسه على الغالب يعيش حياة أفضل بعد عام من الآن. فهذه الخيارات التي تؤدّى لمرة واحدة تمثل طريقًا مباشرًا لتوظيف القانون الثالث لتغيير السلوك. وهي تُسَهِّلْ عليك الحصول على نوم أفضل، وتناول طعام صحي، وأن تكون أكثر إنتاجية، وأن تدّخر المال، وأن تعيش حياة أفضل عمومًا.

أفعال تؤدَّى لمرة واحدة وترسِّخ العادات الحسنة

الغذاء	السعادة
اشترِ مرشِّحًا لتنقية مياه الشرب.	اقتنِ كلبًا.
استخدم أطباقًا أصغر لتقليل استهلاكك من السعرات الحرارية.	انتقل إلى منطقة تتسم بالود وأكثر اجتماعية.

النوم	الصحة العامة
اشترِ حاشية فراش جيدة.	احصل على التطعيمات واللقاحات.
اشترِ ستائر ثقيلة.	اشترِ حذاءً جيدًا لتجنّب آلام الظهر.
أخرج التلفاز من غرفة النوم.	اشترِ مقعدًا داعمًا أو مكتبًا تعمل عليه بينما تقف.
الإنتاجية	**الشؤون المالية**
قم بوقف اشتراكك في رسائل البريد الإلكتروني.	انضم إلى خطة ادخار أوتوماتيكية.
أغلق الإشعارات والتنبيهات الخاصة بالمحادثات الجماعية.	قم بدفع الفواتير أوتوماتيكيًّا.
حوِّل هاتفك إلى وضعيّة الصمت.	قم بإلغاء اشتراكك في خدمات التلفاز المدفوع.
استخدم مرشّحات البريد الإلكتروني كي تنظّم صندوق الوارد.	اطلب من مقدّمي الخدمات خفض فواتيرهم.
قم بمسح الألعاب وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي من هاتفك.	

بطبيعة الحال ثمة طرق عدة لأتمتة العادات الحسنة والتخلّص من العادات السيئة، وتتضمّن هذه الطرق في المعتاد استخدام التكنولوجيا بحيث تعمل في صالحك. إن بمقدور التكنولوجيا أن تحوّل الأفعال التي كانت في ما سبق صعبة ومزعجة ومعقّدة إلى سلوكيات سهلة وغير مؤلمة وبسيطة. فهي الطريقة الأكثر فعالية وموثوقية لضمان حدوث السلوك الصحيح.

وهذا مفيد على الخصوص في السلوكيات التي تحدث بصورة

متباعدة بحيث يصعب أن تصير اعتيادية. فالأشياء التي تقوم بها شهريًّا أو سنويًّا – مثل موازنة حافظتك الاستثمارية – لا تتكرّر بوتيرة كافية بحيث تصير عادة، ولهذا يمكن الاستفادة منها عبر التكنولوجيا التي «تتذكّر» القيام بها من أجلك.

ومن الأمثلة الأخرى ما يلي:

- الطب: من الممكن إعادة صرف الروشتات أوتوماتيكيًّا.
- الشؤون المالية الشخصية: يستطيع الموظفون الادخار للتقاعد عن طريق الخصم الأوتوماتيكي من الأجور.
- الطهو: يمكن استخدام خدمات توصيل الوجبات في تسوق البقالة.
- الإنتاجية: يمكن تقليل أو منع تصفّح وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق حاجب للمواقع.

وحين تقوم بأتمتة أكبر قدر ممكن من حياتك، ستتمكّن من بذل جهدك في المهام التي لا تستطيع الماكينات حاليًّا القيام بها. فكل عادة نضعها تحت سلطة التكنولوجيا تحرّر وقتًا وطاقة يمكن توجيههما إلى المرحلة التالية من النمو. وكما كتب الرياضي والفيلسوف ألفريد نورث وايتهيد فإن «الحضارة تتقدّم عن طريق التوسّع في العمليات التي نستطيع تأديتها من دون التفكير فيها».

بالطبع، من الممكن أن تصير قوة التكنولوجيا نقمة علينا كذلك. فقد صارت المشاهدة المتواصلة شيئًا معتادًا لأنه صار عليك بذل جهد إضافي كي تتوقّف عن النظر إلى الشاشة مقارنة بمواصلة المشاهدة. وبدلًا من الضغط على زر كي تنتقل إلى الحلقة التالية، تقوم نتفليكس ويوتيوب بعرضها بشكل أوتوماتيكي. وكل ما عليك فعله هو إبقاء عينيك مفتوحتين وحسب.

تخلق التكنولوجيا مستوًى من الراحة يُمَكِّنُكَ من إشباع أتفه رغباتك وأهوائك. فعند الشعور بأقل بادرة من الجوع، يمكنك أن تطلب الطعام بحيث يصل إلى باب منزلك. وعند الشعور بأقل بادرة من الملل، تهيم في العالم الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي. فعندما يصير الجهد المطلوب لإشباع رغبتك معدومًا بشكل فعلي، يمكنك أن تجد نفسك وقد انزلقت في النزوات التي تنشأ بصورة لحظية. والجانب السلبي للأتمتة هو أننا قد نجد أنفسنا ننتقل من مهمة سهلة إلى أخرى من دون إفساح الوقت للعمل الأصعب لكن الأكثر إشباعًا في النهاية.

كثيرًا ما أجد نفسي منجذبًا إلى وسائل التواصل الاجتماعي خلال أي وقت تنخفض فيه إنتاجيتي. فإذا شعرت بالملل ولو لجزء من الثانية، أمسك بهاتفي على الفور. من السهل التغاضي عن هذه المشتتات البسيطة بوصفها تندرج تحت بند «أخذ استراحة»، لكن مع مرور الوقت من الممكن أن تتراكم وتصير مشكلة خطيرة. فالإنهاك المتواصل الناجم عن «قضاء دقيقة أخرى» يمكن أن يمنعني من القيام بأي شيء ذي أهمية. (لستُ الوحيد في هذا الأمر. فالشخص العادي يقضي أكثر من ساعتين يوميًّا على وسائل التواصل الاجتماعي. ترى، ما الذي يمكنك فعله بستمائة ساعة إضافية كل عام؟)

خلال العام الذي أَلَّفتُ فيه هذا الكتاب، جربت استراتيجية جديدة لإدارة وقتي. ففي بداية كل أسبوع عمل، كانت مساعدتي تغيّر كلمات المرور الخاصة بكل حسابات التواصل الاجتماعي الخاصة بي، بحيث لا أستطيع استخدامها من أي جهاز من الأجهزة. وطوال الأسبوع كنت أعمل من دون أي مشتتات. وفي نهاية أسبوع العمل، كانت ترسل لي كلمات المرور الجديدة، وبذا يكون لدي عطلة نهاية الأسبوع كلها أستمتع فيها باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وفي صبيحة أول

أيام العمل تغيّر كلمات المرور مجددًا. (إذا لم يكن لديك مساعِدة، اطلب من صديق أو أحد أفراد الأسرة أن يغيّر كل منكما كلمة المرور الخاصة بالآخر كل أسبوع).

من أكبر المفاجآت كانت السرعة التي تأقلمت بها مع الأمر. ففي خلال الأسبوع الأول من ابتعادي عن وسائل التواصل الاجتماعي، أدركتُ أنني لا أحتاج إلى تفقّدها بالكثرة التي كنت أتفقدها بها، وبالتأكيد لم أكن بحاجة لفعل ذلك كل يوم. وقد صار الأمر سهلًا للغاية إلى أنه صار السلوك الطبيعي. وبمجرد أن صارت العادة السيئة مستحيلة، اكتشفتُ أنني في الحقيقة أمتلك التحفيز اللازم للعمل على مهامَّ أكثر أهمية. وبعد أن أزلت مصدر الإغراء من البيئة، صار من الأسهل أن أركّز على العادات الصحّية.

حين تعمل الأتمتة في صالحك فإن بوسعها أن تجعل عاداتك الحسنة حتمية، وعاداتك السيئة مستحيلة. وهي الطريقة القصوى لمنع نفسه من السلوكيات المستقبلية، بدلًا من الاعتماد فقط على قوة الإرادة حين تأتي اللحظة المنشودة. وعن طريق استخدام أدوات الالتزام، والقرارات الاستراتيجية التي تُتَّخَذ مرة واحدة، والتكنولوجيا، ستتمكن من خلق بيئة تتسم بالحتمية، مساحة لا تكون فيها العادات الحسنة مجرّد نتيجة تأمل بها وإنما نتيجة مضمونة بشكل تام تقريبًا.

ملخّص الفصل

- عكس القانون الثالث لتغيير السلوك هو: اجعلها صعبةً.
- أداة الالتزام هي خيار تتخذه في الحاضر يتحكّم في أفعالك في المستقبل.
- الطريقة المُثلى لمنع أي سلوك مستقبلي هي أتمتة عاداتك.

- الخيارات التي تُتَّخَذ لمرة واحدة - مثل شراء حاشية فراش جديدة، أو الالتزام بخطة إدخار - هي أفعال منفردة تقوم بأتمتة عاداتك المستقبلية وتجلب له فوائد متزايدة مع الوقت.
- يعد استخدام التكنولوجيا في أتمتة عاداتك هو الطريقة الأكثر فعالية وموثوقية لضمان حدوث السلوك الصحيح.

كيف تغرس عادةً حسنةً؟

القانون الأول	اجعلها واضحةً
	1 - 1 املأ بطاقة تسجيل العادات. اكتب عاداتك الحالية كي تصير واعيًا بها.
	1 - 2 استخدم نيَّات التنفيذ: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».
	1 - 3 استخدم تكديس العادات: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».
	1 - 4 صمِّم بيئتك. اجعل الإشارات الخاصة بالعادات الحسنة واضحة ومرئية.
القانون الثاني	اجعلها جذّابةً
	2 - 1 استخدم استراتيجية التجميع. قم بضم فعلٍ تريده إلى فعل آخر أنت بحاجة إلى القيام به.
	2 - 2 انضم إلى ثقافة يكون فيها سلوكك المنشود هو السلوك الطبيعي.
	2 - 3 اصنع طقسًا للتحفيز. افعل شيئًا تستمتع في القيام به قبل أي عادة صعبة مباشرةً.

القانون الثالث	اجعلها سهلةً
	3 – 1 قلّل الصعوبات. قلّل عدد الخطوات بينك وبين العادات الحسنة.
	3 – 2 جهِّز البيئة المحيطة. جهِّز بيئتك كي تجعل الأفعال المستقبلية أسهل.
	3 – 3 أحسن التعامل مع اللحظات الحاسمة. اتخذ خيارات بسيطة صحيحة تكون لها تأثيرات عظيمة.
	3 – 4 استخدم قاعدة الدقيقتين. اختزل عاداتك بحيث يكون من الممكن فعلها في دقيقتين أو أقل.
	3 – 5قم بأتمتة عاداتك. استثمر في التكنولوجيا والأشياء التي تُشترى لمرة واحدة كي تحسّن سلوكك المستقبلي.
القانون الرابع	اجعلها مشبعةً

كيف تتخلّص من عادة سيئة؟

عكس القانون الأول	اجعلها خفيّةً
	1 – 5 قلّل التعرّض. قم بإزالة الإشارات الخاصة بعاداتك السيئة من بيئتك.
عكس القانون الثاني	اجعلها غير جذّابَةٍ
	2 – 4 أعد صياغة عقليتك. قم بإبراز منافع تجنب عاداتك السيئة.
عكس القانون الثالث	اجعلها صعبةً
	3 – 6 قم بزيادة الصعوبات. زِد عدد الخطوات بينك وبين العادات السيئة.

	3 – 7 استخدم أدوات الالتزام. قيِّد خياراتك المستقبلية واقصرها على الخيارات التي تفيدك.
عكس القانون الرابع	**اجعلها غير مشبعةٍ**

يمكنك تنزيل نسخة قابلة للطباعة من ورقة العادات هذه على الرابط التالي:

atomichabits.com/cheatsheet

القانون الرابع

اجعلها مشبعةً

15

القاعدة الرئيسية لتغيير السلوك

في أواخر تسعينيات القرن العشرين، غادر موظف رعاية صحية يدعى ستيفن لوبي بلدته أوماها، بولاية نبراسكا، واشترى تذكرة ذهاب فقط إلى كراتشي بباكستان.

كانت كراتشي واحدة من أكثر مدن العالم اكتظاظًا بالسكان. وفي العام 1998 كان يعيش فيها أكثر من تسعة ملايين شخص. وقد كانت كراتشي المركز الاقتصادي لباكستان ومركزًا للنقل والمواصلات، إذ كانت تضم أكثر المطارات والموانئ ازدحامًا في المنطقة. وفي الجزء التجاري من المدينة باستطاعتك العثور على كل السمات الحضرية المعتادة والشوارع الصاخبة في قلب المدينة. غير أن كراتشي كانت أيضًا واحدة من أقل مدن العالم قابلية للعيش.

فأكثر من 60 بالمائة من سكان كراتشي كانوا يعيشون في أحياء فقيرة وأماكن مأخوذة بوضع اليد. وكانت هذه الأحياء الفقيرة مكتظة بمنازل مؤقتة مصنوعة من الألواح القديمة والأحجار وغير ذلك من المواد المهملة. لم يكن ثمة نظام لتصريف المخلفات، ولا شبكة كهرباء، ولا إمداد بالمياه النظيفة. وحين تكون الشوارع جافة فإنها تكون عامرة بالغبار والقمامة، وحين تكون مبتلة فإنها تتحوّل إلى بركة موحلة من المخلّفات. كانت مستعمرات البعوض تعيش في برك المياه الآسنة، وكان الأطفال يلعبون وسط القمامة.

أدت الظروف غير الصحية إلى انتشار العلل والأمراض. وتسبّبت مصادر المياه الملوثة في تفشي الإسهال والقيء وآلام البطن. وكان نحو ثلث الأطفال الذين يعيشون هناك يعانون من سوء التغذية. وفي ظل احتشاد عدد كبير من الأشخاص في مساحة محدودة، كانت العدوى الفيروسية والبكتيرية تنتشر بسرعة. وكانت هذه الأزمة الصحية العامة هي ما جعلت ستيفن لوبي يذهب إلى باكستان.

فقد أدرك لوبي وفريقه أنه في مثل هذه البيئة ذات الظروف الصحيّة السيئة، من الممكن لعادة بسيطة مثل غسل الأيدي أن تحدث فارقًا حقيقيًّا في صحة السكان. غير أنهم اكتشفوا سريعًا أن الناس هناك كانوا يعون بالفعل أهمية غسل الأيدي.

لكن رغم هذه المعرفة فإن الكثير من السكان كانوا يغسلون أيديهم بطريقة عشوائية. فبعض الناس يضع اليدين تحت الماء بسرعة، وبعضهم الآخر كان يغسل يدًا واحدة وحسب، وكثير منهم كانوا ينسون غسل أيديهم قبل إعداد الطعام. كان الجميع يقولون إن غسل الأيدي مهم، لكن قِلَّة منهم فقط كانوا يتخذونه عادةً لهم. لم تكن المشكلة مشكلة معرفة، وإنما كانت مشكلة مواظبة.

وقد أخبرني لوبي: «في باكستان، كان الصابون الواقي نوعًا فاخرًا من الصابون. وقد ذكر المشاركون في الدراسة كيف أنهم أحبوه». كان الصابون ينتج رغوة غنية، وكان الناس قادرين على تغطية أيديهم برغوة الصابون بسهولة. كما كانت رائحته رائعة. وعلى الفور، صار غسل الأيدي عملية أكثر إمتاعًا.

ويقول لوبي: «أرى أن الهدف من الدعوة إلى غسل الأيدي ليس تغيير السلوك، وإنما تبني العادة. فمن الأسهل كثيرًا على الناس أن يتقبّلوا مُنتجًا يقدم إشارات شعورية إيجابية قوية، كما في معجون

الأسنان بطعم النعناع مثلًا، مقارنة بتبني عادة لا تقدّم إحساسًا ممتعًا، مثل تنظيف الأسنان بالخيط. وقد تحدّث فريق التسويق في شركة بروكتر آند جامبل عن محاولة خلق تجربة غسل الأيدي تجربةً إيجابية».

وفي غضون شهور، رأى الباحثون تحوّلًا سريعًا في صحة الأطفال في المنطقة؛ إذ انخفضت الإصابة بالإسهال بنسبة 52 بالمائة، والالتهاب الرئوي بنسبة 48 بالمائة، والقوباء، وهي عدوى جلدية بكتيرية، بنسبة 35 بالمائة.

بل وكانت التأثيرات طويلة الأمد أفضل من ذلك. وقد أخبرني لوبي: «لقد عُدنا إلى بعض المنازل في كراتشي بعد ست سنوات، وقد وجدنا أن نسبة 95 بالمائة من الأشخاص الذين مُنحوا الصابون مجانًا وشُجِّعوا على غسل أيديهم صاروا يمتلكون في منازلهم أماكن لغسل الأيدي بالصابون والماء حين عاود فريق الدراسة زيارتهم... لم نمنح أي صابون لهذه المجموعة لأكثر من خمس سنوات، لكن خلال فترة التجربة صار أفرادها معتادين على غسل أيديهم، إلى درجة أنهم حافظوا على الممارسة». كان ذلك مثالًا قويًّا على القانون الرابع الأخير لتغيير السلوك: اجعلها مُشبعة.

فمن الأرجح أن نكرّر سلوكياتنا حين تكون التجربة مُشبعة. وهذا أمر منطقي تمامًا. فمشاعر المتعة – حتى المشاعر البسيطة مثل غسل الأيدي بصابون رائحته طيبة ورغوته غنية – هي إشارات تقول للدماغ: «هذا شعور طيب. افعل هذا مجددًا، في المرة التالية». فالمتعة تعلم الدماغ أن ثمة سلوكًا ما يستحق التذكر والتكرار.

خذ مثلًا قصة اللِّبَان. كان اللبان يباع تجاريًّا منذ القرن التاسع عشر، غير أنه لم يتحوّل إلى عادة عالمية إلا بعد إطلاق لِبان ريجلي في العام 1891. كانت الأنواع السابقة من اللبان تصنع من راتنج عديم الطعم،

وكان يُمضَغ جيدًا في الفم لكن لم يكن له مذاق. وقد أحدث ريجلي ثورة في صناعة اللبان عن طريق إضافة نكهات مثل النعناع والفاكهة الطازجة، وهو ما جعل المُنتَج ذا نكهة وممتعًا. بعد ذلك تقدّم أصحاب هذه الماركة خطوة أبعد وبدأوا الترويج للبان بوصفه الطريق إلى فم نظيف. وكانت الإعلانات تخبر القراء أن عليهم «تجديد الطعم».

تسبّبت النكهات اللذيذة وشعور الفم النظيف في التعزيز الفوري للمنتج وجعلته مُشبعًا عند الاستخدام. ارتفع الاستهلاك حتى عنان السماء، وصارت شركة ريجلي أكبر شركة لتصنيع اللبان في العالم.

كان لمعجون الأسنان قصة شبيهة؛ إذ حقّق المُصَنِّعون نجاحًا كبيرًا حين أضافوا نكهات مثل النعناع والقرفة إلى منتجاتهم. لم تعمل هذه النكهات على تحسين فاعلية معجون الأسنان، لكنها ببساطة خلقت إحساس «الفم النظيف» وجعلت تجربة غسل الأسنان بالفرشاة والمعجون أكثر إمتاعًا. وقد توقّفت زوجتي عن استخدام معجون أسنان سنسوداين لأنها لم تكن تحب الطعم الذي يخلفه في فمها، وتحوّلت إلى نوع آخر فيه نكهة نعناع أقوى، منحها تجربة أكثر إشباعًا.

وعلى العكس، إذا لم تكن التجربة مشبعة، فلن يكون لدينا أسباب تدعونا إلى تكرارها. وفي خلال أبحاثي صادفتني قصة امرأة لها قريب نرجسي يثير جنونها. وفي محاولة منها لقضاء وقت أقل مع هذا الشخص المزهو بذاته، بدأت في التصرف بشكل بليد وممل في حضوره. وبعد بضع مرات بدأ هذا الشخص في تجنّبها لأنه وجدها غير مثيرة للاهتمام.

هذه القصص أدلّة على القاعدة الرئيسية لتغيير السلوك، وهي: نحن نكرر السلوك الذي نُكافأ عليه، ونتجنّب السلوك الذي نُعاقَب عليه. وأنت تعلم ما ستفعله في المستقبل استنادًا إلى ما كُوفِئْتْ عليه

(أو عُوقِبْتْ عليه) في الماضي. فالمشاعر الإيجابية تنمّي العادات، والمشاعر السلبية تدمرها.

إن القوانين الثلاثة الأولى لتغيير السلوك - اجعلها واضحة، اجعلها جذابة، اجعلها سهلة – تزيد احتمالات حدوث السلوك هذه المرة. أما القانون الرابع لتغيير السلوك - اجعلها مشبعة – فيزيد احتمالات تكرار السلوك في المرة القادمة. وهو بهذا يكمل حلقة العادات.

لكنْ، ثمة شيءٌ يجب الانتباه إليه، وهو أننا لا نبحث وحسب عن أي نوع من الإشباع، بل نحن نبحث عن الإشباع الفوري.

التعارض بين المكافآت الفورية والمُؤَجَّلة

تخيل أنك حيوان تجوب سهول أفريقيا؛ زرافة أو فيل أو أسد. في جميع الأوقات يكون لقراراتك تأثير فوري. فأنت تفكّر على الدوام بشأن ما ستأكله، أو المكان الذي ستنام فيه، أو كيفية تجنّب أحد المفترسين. وأنت تُرَكِّزْ على الدوام على الحاضر، أو على المستقبل القريب للغاية. وأنت بهذا تعيش في ما يسميه العلماء «بيئة العائد الفوري» لأن أفعالك تقدّم نتائج واضحة وفورية.

الآن عد إلى ذاتك البشرية. في مجتمعنا الحديث، كثير من الخيارات التي تتّخذها اليوم لن تفيدك على الفور. فإذا أحسنت أداء عملك، ستحصل على راتبك بعد بضعة أسابيع. وإذا تدرّبت اليوم، ربما لن تصير بدينًا في العام القادم. وإذا ادّخرت المال الآن، ربما سيكون معك ما يكفي من المال للتقاعد بعد عقود من الآن. فأنت تعيش في ما يسميه العلماء «بيئة العائد المؤجّل» لأن من الممكن أن تعمل لسنوات قبل أن تقدّم أفعالك العائد المنشود.

إن الدماغ البشري لم يتطوّر كي يتكيّف مع الحياة في بيئة العائد

المؤجّل. يصل عمر أقدم بقايا البشر الحديث، المعروف باسم «الإنسان العاقل»، إلى مائتي ألف عام تقريبًا. وقد كان هذا النوع هو أول البشر الذين يمتلكون أدمغة شبيهة بأدمغتنا. وعلى وجه التحديد، كانت القشرة الجديدة - أحدث أجزاء الدماغ والمنطقة المسؤولة عن الوظائف العليا، مثل اللغة - لها الحجم ذاته تقريبًا منذ مائتي ألف عام كما هي اليوم. إذًا يمتلك البشر العتاد المادي نفسه الذي امتلكه أسلافهم في العصر الحجري القديم.

مؤخرًا وبحسب - خلال الخمسمائة عام الأخيرة أو نحو ذلك - تحوّل المجتمع بالأساس إلى بيئة ذات عائد مؤجل[1]. ومقارنة بعمر الدماغ، يعد المجتمع الحديث جديدًا للغاية. وفي المائة عام الأخيرة أو نحو ذلك، شهدنا ظهور السيارات والطائرات والتلفاز والحاسبات الشخصية والإنترنت والهواتف الذكية والمطربين أمثال بيونسيه.

كان أسلافنا، شأن غيرهم من الحيوانات الأخرى في السافانا الأفريقية، يمضون أيامهم في الاستجابة للتهديدات الخطيرة، وتأمين الوجبة التالية، والاحتماء من العواصف. وكان من المنطقي والمعقول إيلاء قيمة كبيرة إلى الإشباع الفوري. فقد كان المستقبل البعيد أمرًا لا يشغلهم. وبعد آلاف الأجيال التي عاشت في بيئة عائد فوري، تطوّرت عقولنا كي تفضّل العوائد السريعة على العوائد الطويلة الأمد.

يشير علماء الاقتصاد السلوكي إلى هذا الميل باسم «عدم الاتساق

---

(1) بدأ التحوّل إلى بيئة العائد المؤجّل على الأرجح مع اختراع الزراعة منذ عشرة آلاف سنة، حين بدأ المزارعون في زراعة المحاصيل متوقّعين حصدها بعد ذلك بشهور. ومع ذلك فلم تعد حياتنا عامرة بالخيارات ذات العائد المؤجل إلا في القرون الأخيرة: كالتخطيط للحياة المهنية، والتخطيط للتقاعد، والتخطيط للإجازات، وكل شيء آخر يشغل خانات التقويم.

الزمني»، ويعني أن الطريقة التي تقيِّم بها أدمغتنا المكافآت لا تكون متسقة مع الوقت[1]. فأنت تولي الحاضر قيمة أكبر مما تولي المستقبل. في المعتاد يفيدنا هذا الميل فائدة كبيرة. فالمكافأة الأكيدة الآن قيمتها في المعتاد أكبر من المكافأة المحتملة في المستقبل. لكن في بعض الأحيان يتسبّب انحيازنا إلى الإشباع الفوري في بعض المشكلات.

لماذا يدخن أحدهم رغم معرفته بأن ذلك يزيد من مخاطر الإصابة بسرطان الرئة؟ لماذا يفرط أحدهم في تناول الطعام رغم معرفته بأن ذلك يزيد من خطر الإصابة بالسمنة؟ لماذا يمارس أحدهم الجنس غير الآمن رغم معرفته بأن ذلك يزيد من خطر الإصابة بالأمراض المنقولة جنسيًّا؟ بمجرد أن نفهم الكيفية التي يحدّد بها الدماغ أولويات المكافآت، تصير الإجابة واضحة: فتبعات العادات السيئة مؤجّلة بينما المكافآت فورية. فربما يقتلك التدخين بعد عشر سنوات، غير أنه يقلّل التوتر ويشبع توقك إلى النيكوتين الآن. والإفراط في تناول الطعام مضر على المدى البعيد، غير أنه ممتع في الوقت الحالي. والجنس، الآمن وغير الآمن، يمنحنا المتعة على الفور، بينما لن تظهر الأمراض والعدوى إلا بعد أيام أو أسابيع أو حتى سنوات.

إن كل عادة تثمر نتائج متعدّدة مع مرور الوقت. وبكل أسف فإن هذه النتائج تكون غير متّسقة عادة. ففي حالة العادات السيئة، تكون النتائج الفورية جيدة عادة، بينما النتائج النهائية سيئة. وفي حالة العادات الحسنة، العكس هو الصحيح؛ فتكون النتيجة الفورية غير ممتعة بينما النتيجة النهائية جيدة. وقد شرح الاقتصادي الفرنسي فردريك باستيا هذه المشكلة بوضوح حين كتب: «بشكل دائم تقريبًا، عندما تكون

---

(1) يشار أيضًا إلى عدم الاتساق الزمني باسم «الحسم المغالي».

النتيجة الفورية ممتعة، تكون التبعات اللاحقة كارثية، والعكس بالعكس... وعادة، كلما كانت الثمرة الأولى لإحدى العادات حلوة المذاق، تكون الثمار اللاحقة مُرَّة».

بعبارة أخرى، إنك تدفع تكلفة عاداتك الحسنة في الحاضر، بينما تدفع تكلفة عاداتك السيئة في المستقبل.

إن ميل الدماغ إلى إيلاء الأهمية إلى اللحظة الحالية يعني أنك لا تستطيع الاعتماد على النيّات الحسنة. فعندما تضع خطة - كي تفقد الوزن أو تؤلف كتابًا أو تتعلّم لغة - فأنت في الحقيقة تضع خطة لذاتك المستقبلية. وحين تتصوّر ما تريد أن تكون عليه حياتك، يكون من السهل أن ترى القيمة في الأفعال المفيدة على المدى البعيد. كلنا نريد حياة أفضل لذواتنا المستقبلية، ومع ذلك حين تحل لحظة القرار، عادة ما يفوز الإشباع الفوري. فأنت لم تعد تتخذ القرار لذاتك المسقبلية، التي تحلم بأن تكون ذات قوام ممشوق أو أغنى أو أسعد، وإنما تتخذ القرار لذاتك الحالية، التي تريد الشعور بالشبع والتدليل والترفيه. وكقاعدة عامة، كلما جلب لك الفعل متعة فورية، زاد المقدار الذي يجب أن تتشكّك به في ما إذا كان يتّسق مع أهدافك طويلة المدى[1].

وفي ضوء فهمنا الأوفى لما يجعل أدمغتنا تكرر بعض السلوكيات

(1) يمكن لهذا أن يفسد عملية اتخاذ القرار أيضًا. فالدماغ يبالغ في تقدير خطر أي شيء يبدو كتهديد فوري لكن ليس له احتمالية فعلية في الحدوث: أن تتحطّم طائرتك في مطب هوائي، أو أن يقتحم لص منزلك وأنت وحدك، أو أن يفجر إرهابيون الحافلة التي تستقلّها. في الوقت ذاته فهو يقلل من أهمية التهديدات التي تبدو بعيدة، لكنها مرجّحة الحدوث بقوة: تراكم الدهون الناتج عن تناول الطعام غير الصحي، التحلّل التدريجي لعضلاتك الناتج عن الجلوس إلى مكتبك، التسلل البطيء للفوضى حين تتوقف عن التنظيم والتنظيف.

وتتجنّب البعض الآخر، دعنا نحدِّث القاعدة الرئيسية لتغيير السلوك لتكون كما يلي: السلوك الذي يُكافَأْ فوريًّا يتم تكراره، والسلوك الذي يُعَاقَبْ فوريًّا يجري تجنّبه.

يكشف تفضيلنا للإشباع الفوري عن حقيقة مهمة بشأن النجاح، وهي أنه بحكم تركيب أدمغتنا، معظم الناس يمضون يومهم كله في مطاردة الإشباع الفوري. فالطريق غير المطروق هو طريق الإشباع المؤجّل. وإذا كنت مستعدًّا لانتظار المكافأة، ستواجه منافسة أقل وستحصل عادة على عائد أكبر. وكما يذهب القول المعروف فإن المِيل الأخير هو الأقل ازدحامًا.

وهذا تحديدًا ما بيّنته الأبحاث. فالأشخاص الذين يجيدون تأجيل الإشباع درجاتهم الدراسية أعلى، ومعدلات وقوعهم في الإدمان أقل، واحتمالات إصابتهم بالسمنة أدنى، واستجابتهم للتوتر أفضل، ومهاراتهم الاجتماعية أعلى. وقد رأينا جميعًا ذلك وهو يحدث في حياتنا. فإذا أرجأت مشاهدة التلفاز وقمت بعمل واجبك المدرسي، ستتعلّم المزيد عمومًا وتحصل على تقديرات أعلى. وإذا لم تشتر الحلوى ورقاقات البطاطس من المتجر، ستتناول طعامًا صحيًّا حين تصل إلى المنزل. ففي مرحلة ما، يتطلّب النجاح في كل مجال تقريبًا منك أن تتجاهل مكافأة فورية لصالح مكافأة أخرى مؤجلة.

لكن ها هي المشكلة: إن غالبية الناس يعرفون أن تأجيل الإشباع هو النهج الحصيف. وهم يريدون حصد منافع العادات الحسنة: الحصول على جسد صحيح، والعمل بإنتاجية أكبر، وتحقيق السلام الداخلي. غير أن هذه النتائج نادرًا ما تكون حاضرة في الذهن في اللحظات الحاسمة. لكن من حسن الحظ أن ثمة طريقة لتدريب نفسك على تأجيل الإشباع، لكنك بحاجة إلى العمل على نحو يتفق مع الطبيعة

البشرية، وليس ضدها. وأفضل طريقة لعمل ذلك هو إضافة القليل من المتعة الفورية إلى العادات التي لها نتائج إيجابية على المدى البعيد، وإضافة القليل من الألم الفوري للعادات التي لن تكون لها مثل هذه النتائج.

كيف تُسَخِّر الإشباع الفوري لمصلحتك؟

العنصر المحوري في جعل العادة تستمر معك هو الشعور بالنجاح؛ حتى ولو بصورة بسيطة. فشعور النجاح يعد إشارة بأن عادتك قد أثمرت وأن هذا العمل يستحق الجهد المبذول فيه.

في عالم مثالي، تكون مكافأة العادة الحسنة هي العادة نفسها. لكن في العالم الواقعي، تبدو العادات الحسنة قيّمة فقط حين تقدم لك شيئًا نافعًا. في البداية، يكون الأمر أشبه بتضحية. فأنت تذهب إلى صالة التدريبات بضع مرات، لكنك لست أقوى أو أرشق أو أسرع، على الأقل بأي مستوى ملحوظ. فقط بعدها بشهور يصير من الأسهل أن تتدرّب من أجل التدريب ذاته، وذلك بعد أن تكون قد فقدت بضعة أرطال أو صارت ذراعاك أقوى. ففي البداية تكون بحاجة إلى سبب يجعلك تواظب على المسار الصحيح. لهذا السبب تكون المكافآت الفورية شيئًا أساسيًّا؛ فهي تجعلك متحمسًا في الوقت الذي تتراكم فيه المكافآت المؤجّلة في الخلفية.

ما نتحدث عنه تحديدًا هنا – عند مناقشة المكافآت الفورية – هو نهاية السلوك. فنهاية أي سلوك مهمّة لأننا نميل إلى تذكّرها أكثر من أي مرحلة أخرى. وأنت تريد لنهاية عادتك أن تكون مشبعة، وأفضل سبيل لتحقيق ذلك هو استخدام «التعزيز»، الذي يشير إلى عملية استخدام مكافأة فورية من أجل زيادة معدل حدوث السلوك. إن تكديس

العادات، الذي ناقشناه في الفصل الخامس، يربط عادتك بإشارة معيّنة، وهو يجعل من الواضح لك متى تبدأ. أما التعزيز فيربط عادتك بمكافأة فورية، وهو ما يجعل الانتهاء من العادة شيئًا ممتعًا.

ومن الممكن أن يكون التعزيز الفوري مفيدًا للغاية عند التعامل مع العادات التي نريد تجنّبها، وهي السلوكيات التي نريد التوقف عن ممارستها. فقد يكون من الصعب الالتزام بعادات مثل «لا مشتريات تافهة»، أو «لا كحوليات هذا الشهر» لأنه لا شيء يحدث حين تتوقف عن احتساء الكحوليات، أو تمتنع عن شراء ذلك الزوج من الأحذية. ومن العسير أن تشعر بالرضا إذا لم يكن هناك فعل في المقام الأول. فكل ما تفعله هو مقاومة الإغراء، وهذا ليس مشبعًا في شيء.

يتمثّل أحد الحلول في قلب هذا الموقف رأسًا على عقب. فأنت تريد أن تجعل فعل التجنّب مرئيًّا. افتح حساب توفير وسمِّه ما شئت، مثلا «سترة جلدية». وكلما امتنعت عن شراء شيء ما، ضع مبلغًا من المال في هذا الحساب. هل امتنعت عن تناول قهوة الصباح؟ انقل 5 دولارات إلى الحساب. هل امتنعت لمدة شهر عن مشاهدة نتفليكس؟ انقل 50 دولارًا لهذا الحساب. الأمر أشبه بإنشاء برنامج ولاء لنفسك. فالمكافأة الفورية الخاصّة برؤية نفسك وأنت تدّخر المال بغرض شراء سترة جلدية شعورها أفضل بكثير من الشعور بالحرمان وحسب. فأنت تجعل الامتناع عن الفعل مشبعًا في حد ذاته.

استخدم أحد قُرَّائِي وزوجته أسلوبًا مشابهًا. فقد أرادا التوقف عن تناول الطعام بالخارج والبدء في طهو الطعام معًا. وقد سمَّيا حساب الادخار «رحلة إلى أوروبا»، وكلما امتنعا عن الخروج لتناول الطعام كانا يضعان 50 دولارًا في هذا الحساب. وفي نهاية العام استخدما المال الموجود في الحساب ضمن المال المخصص لقضاء الإجازة.

من الجدير بالذكر أن من المهم اختيار مكافآت قصيرة المدى تعزّز هويتك ولا تتعارض معها. فشراء سترة جديدة أمر لا بأس به إذا كنت تحاول خفض الوزن، أو قراءة المزيد من الكتب، لكنه لن يصلح إذا كنت تحاول ضبط ميزانيتك وإدّخار المال. بدلًا من ذلك يعد أخذ حمام فقاعات أو الذهاب في نزهة تمشية أمثلة جيدة لمكافأة نفسك ببعض الوقت الحر، وهو ما يتفق مع هدفك النهائي الخاص بتحقيق المزيد من الحرية والاستقلالية المادية. وبالمثل، إذا كانت مكافأة الذهاب إلى التمرين هي تناول صحن من المثلجات، حينها فأنت تخلق صراع هوية، وقد ينتهي بك الأمر بالفشل في تحقيق مأربك. بدلًا من ذلك ربما تتمثّل المكافأة في جلسة تدليك، وهي أمر تدلل به نفسك وتعتني فيه بجسدك. والآن صارت المكافأة قصيرة المدى متّسقة مع رؤيتك طويلة المدى لنفسك كشخص صحيح الجسد.

وفي النهاية، مع ترسّخ المكافآت الداخلية مثل الحالة المزاجية الأفضل أو الطاقة الأكبر أو التوتر الأقل، ستصير أقل اهتمامًا بمطاردة المكافأة الثانوية. فالهوية نفسها ستصير مصدر التعزيز. وستفعل الأمر لأنه متسق مع هويتك وأنك تشعر بشعور طيب نتيجته. وكلما صارت العادة جزءًا من حياتك، قل احتياجك إلى التشجيع الخارجي كي تتمسّك بالعادة الحسنة. فالمُحَفِّزَات يمكن أن تبدأ العادة، غير أن الهوية هي ما يبقيها.

بوضع هذا الأمر في الاعتبار، يستغرق تراكم الأدلة وخلق الهوية الجديدة بعض الوقت. والتعزيز الفوري يفيد في الحفاظ على التحفيز على المدى القصير بينما تنتظر وصول المكافآت طويلة المدى.

وخلاصة الأمر هي أن أي عادة يجب أن تكون ممتعة كي تستمر. وبمقدور صور التعزيز البسيطة - مثل رائحة الصابون أو معجون

الأسنان الرائعة ذات نكهة النعناع أو رؤية 50 دولارًا وهي تدخل إلى حساب الإدخار - بمقدورها أن تقدم لك متعة فورية أنت بحاجة إليها. فالتغيير يصير سهلًا حين يكون ممتعًا.

ملخّص الفصل

- القانون الرابع لتغيير السلوك هو «اجعلها مشبعة».
- من الأرجح أن نكرّر السلوك حين تكون التجربة مشبعة.
- لقد تطوّر الدماغ البشري بحيث يولي الأهمية إلى المكافآت الفورية على المكافآت المؤجلة.
- القاعدة الرئيسية لتغيير السلوك هي: السلوك الذي يُكافأ فوريًّا يتم تكراره، والسلوك الذي يُعاقَب فوريًّا يجري تجنّبه.
- كي تجعل العادة تدوم، أنت بحاجة إلى الشعور بالنجاح على الفور، حتى ولو بصورة بسيطة.
- القوانين الثلاثة الأولى لتغيير السلوك - اجعلها واضحة، اجعلها جذابة، اجعلها سهلة - تزيد احتمالات حدوث السلوك هذه المرة. أما القانون الرابع لتغيير السلوك - اجعلها مشبعة - فيزيد احتمالات تكرار السلوك في المرة القادمة.

16

كيف تواظب على العادات الحسنة كل يوم؟

في العام 1993، قام أحد المصارف في ضاحية أبوتسفورد بكندا بتعيين سمسار أسهم يبلغ من العمر ثلاثة وعشرين عامًا يدعي ترنت ديرزميد. كانت أبوتسفورد ضاحية صغيرة مجاورة لمدينة فانكوفر، التي كانت تُجرى فيها كل صفقات العمل الكبيرة. وفي ضوء هذا الموقع وحداثة عهد ترنت بالعمل، لم يتوقّع أحد منه الكثير. غير أنه حقّق تقدمًا هائلًا بفضل عادة يومية بسيطة.

كان ترنت يبدأ كل يوم وعلى مكتبه مرطبانان. كان أحد المرطبانين مليئًا بـ120 دبوس ورق، بينما كان الآخر فارغًا. وبمجرد أن يبدأ ترنت العمل كل يوم، كان يجري إحدى مكالمات المبيعات، وفور الانتهاء من المكالمة كان ينقل أحد دبابيس الورق من المرطبان الممتلئ إلى المرطبان الفارغ، ويكرر العملية مجددًا. وقد أخبرني: «كل صباح كنت أبدأ بـ120 دبوس ورق في أحد المرطبانين وكنت أواظب على الاتصال هاتفيًّا بالعملاء إلى أن أنقل الدبابيس كلها إلى المرطبان الآخر».

وفي غضون ثمانية عشر شهرًا، جلب ترنت للشركة خمسة ملايين دولار. وحين كان في الرابعة والعشرين من العمر، كان يجني 75 ألف دولار سنويًّا؛ أي ما يعادل 125 ألف دولار بحسابات اليوم. وبعد ذلك بوقت قليل استطاع الحصول على وظيفة براتب من ستة أرقام في شركة أخرى.

أحب الإشارة إلى هذه الطريقة بأنها «استراتيجية دبابيس الورق»، وعلى مدار سنوات سمعت من القراء الذين طبّقوا هذه الاستراتيجية بعدد من الطرق. وكانت إحدى السيدات تنقل دبوس شعر من وعاء إلى آخر كلما كتبت صفحة في كتابها، بينما كان رجل آخر ينقل بلية صغيرة من وعاء إلى آخر بعد كل مجموعة من تمرينات الضغط.

إن إحراز التقدّم أمر مُرضٍ، والمقاييس البصرية - مثل نقل دبوس ورق أو دبوس شعر أو بلية - تقدّم أدلة واضحة على تقدّمك. ونتيجة لذلك فهي تعزز السلوك وتضيف قدرًا من الإشباع الفوري على أي نشاط. وللمقاييس البصرية أشكال عدة: يوميات الطعام، سجلّات التمرين، بطاقات الولاء المثقبة، شريط التقدّم الذي يظهر عند تنزيل أي برنامج، بل وحتى أرقام الصفحات في أي كتاب. لكن ربما تكون الطريقة المثلى لقياس التقدّم هي باستخدام متعقّب العادات.

كيف تتعقب عاداتك

متعقب العادات هو وسيلة بسيطة لقياس ما إذا كنت قد قمت بالعادة أم لا. والصورة الأساسية له هي الحصول على تقويم، ثم وضع علامة على كل يوم تلتزم فيه بروتينك المعتاد. على سبيل المثال، إذا كنت تتأمل أيام الاثنين والأربعاء والجمعة، تضع علامة على كل يوم من هذه الأيام. ومع مرور الأيام يصبح التقويم بمنزلة سجل لعاداتك المتصلة.

يتتبّع عدد لا يُحصى من الناس عاداتهم، لكن ربما يكون أشهرهم هو بنجامين فرانكلين. بدأ فرانكلين هذا التتبّع وهو في العشرين من عمره، وكان يحمل معه كتيبًا صغيرًا في كل مكان يذهب إليه ويستخدمه في تسجيل ثلاث عشرة من الفضائل الشخصية. وقد تضمّنت هذه القائمة أهدافًا مثل «لا تُضِعِ الوقت. انخرط طوال الوقت في شيء مفيد».

و«تَجَنَّب المحادثات التافهة». وفي نهاية كل يوم كان فرانكلين يفتح الكُتَيِبْ ويُسَجِّل تقدمه.

يُشاع عن جيري ساينفلد أنه يستخدم متتبع عادات كي يلتزم بكتابة النكات يوميًّا. وفي الفيلم التسجيلي *Comedian*، يوضح ساينفلد أن هدفه ببساطة هو «ألا يكسر سلسلة» تأليف النكات كل يوم. بعبارة أخرى، هو لا يُرَكِّز على ما إذا كانت النكتة جيدة أم سيئة، أو بما يشعر به تجاهها، بل هو يركّز وحسب على المواظبة وإضافة النكات يوميًّا.

يعد الشعار «لا تكسر السلسلة» شعارًا قويًّا. فلا تكسر سلسلة مكالمات المبيعات وستبني لنفسك قاعدة عملاء ناجحة. ولا تكسر سلسلة التدريب وستصير رشيقًا أسرع مما تَتَوَقَّع. ولا تكسر سلسلة الإبداع كل يوم وسينتهي بك الحال بمخزون إبداعي مبهر. ويُعَدُّ تَعَقُّبْ العادات وسيلة قوية لأنه يستفيد من عدة قوانين لتغيير السلوك. فهو يجعل السلوك واضحًا، وجذابًا، ومشبعًا في الآن عينه.

ولنحلّل كل أمر من هذه الأمور.

الفائدة الأولى: تعقّب العادات واضح

إن تسجيل آخر أفعالك يخلق محفزًا يُمَكِّنُكَ من البدء في الفعل التالي عليه. فتعقّب العادات يبني سلسلة من الإشارات البصرية التي تشبه تعاقب العلامات على تقويمك أو قائمة الوجبات في سجلّك الغذائي. وحين تنظر إلى تقويمك وترى العلامات المتعاقبة، سَيُذَكِرُكَ هذا بأن تباشر الفعل مجددًا. وقد أظهرت الأبحاث أن الأشخاص الذين يتتبّعون تقدّمهم نحو تحقيق أهداف مثل فقدان الوزن أو الإقلاع عن التدخين أو خفض ضغط الدم من المرجح أن يتحسنّوا بدرجة أكبر مقارنة بهؤلاء الذين لا يسجّلون تقدّمهم. وقد وجدت دراسة أجريت

على أكثر من ألف وستمائة شخص أن أولئك الذين يُسَجِّلُون نظامهم الغذائي يُفْقِدُون وزنًا أكبر بمرتين من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. ففعل التعقّب وحده يمكن أن يشعل الرغبة في التغيير.

كما أن تعقّب العادات يجعلك أمينًا. فمعظم الناس لديهم إدراك مشوه لسلوكياتهم، ويظنّون بأنهم يتصرفون على نحو أفضل مما يفعلون حقًّا. وتُقَدِّم القياسات وسيلة للتغلب على ذلك العَمَى الذي يصيبنا نحو سلوكياتنا وتجعلنا نلاحظ ما نفعله حقًّا كل يوم. فمن شأن نظرة سريعة إلى دبابيس الورق الموضوعة في الوعاء أن تخبرك على الفور بمقدار العمل الذي بذلته (أو لم تبذله) في سبيل تحقيق هدفك. وحين تكون الأدلة ماثلة أمامك، من غير المرجح أن تكذب على نفسك.

الفائدة الثانية: تعقّب العادات جذّاب

إن أبلغ صور التحفيز هي التقدّم المتحقّق. فعندما نرى إشارة على أننا نتقدّم، نصير أكثر حماسةً لمواصلة السير على ذلك الطريق. وبهذه الصورة، يمكن أن يكون لتعقّب العادات تأثير قوي على التحفيز، بحيث إن كل مكسب صغير يُغَذِّي رغبتك.

يمكن أن يكون هذا مفيدًا للغاية في الأيام السيئة. فعندما تشعر بفتور الهمّة، من السهل أن تنسى التقدم الذي حققته بالفعل. ويقدّم تعقّب العادات برهانًا بصريًّا على عملك الجاد؛ فهو بمنزلة تذكرة واضحة بشأن الشوط الذي قطعته. علاوة على ذلك فإن المربّعات الخالية التي تراها كل صباح يمكن أن تحفزك على البدء لأنك لا تريد أن تفقد التقدّم عن طريق كسر السلسلة.

الفائدة الثالثة: تعقّب العادات مشبع

هذه هي الفائدة الأهم قاطبة. فالتعقّب يمكن أن يصير مكافأة في حد ذاته. فمن المشبع أن تضع علامة على أحد البنود في قائمة المهامَّ، أو أن تُكْمِلْ أحد المدخلات في سجل التدريبات، أو أن تضع علامة على التقويم. فثمة شعور طيب يأتينا من مشاهدة النتائج وهي تنمو - حجم حافظتك الاستثمارية، طول مخطوطة كتابك - وإذا كان الشعور طيّبًا، فمن المرجح حينئذٍ أن تواصل القيام بما تفعله.

أيضًا يساعد تعقّب العادات في إبقاء عينيك على الهدف المنشود: إذ إن تركيزك ينصبّ على العملية وليس على النتيجة النهائية وحدها. فأنت لا تركّز اهتمامك فقط على الحصول على عضلات بطن مشدودة، بل أنت تحاول وحسب الالتزام بسلسلة الأفعال وأن تصير من نوعية الأشخاص الذين لا يفوّتون تدريباتهم.

وخلاصة القول هي أن تعقّب العادات: (1) يخلق إشارة بصرية يمكنها أن تذكّرك بمباشرة الفعل، (2) يحفزك لأنك ترى التقدّم المتحقّق ولا تريد أن تضيّعه، (3) يشعرك بالإشباع كلما سجّلت لحظة ناجحة أخرى حدثت فيها العادة. علاوة على ذلك، يقدم تعقّب العادات برهانًا بصريًا على أنك تعمل على تعزيز نوعية الشخصية التي تريد أن تصير عليها، وهو نوع مشبع من الإشباع الفوري والحقيقي[1].

ربما تتساءل، لو كان تعقب العادات مفيدًا إلى هذه الدرجة، فلماذا انتظرت كل هذا الوقت كي أتحدّث عنه؟

رغم كل فوائد هذا الأمر، فإنني امتنعت عن مناقشته حتى الآن

---

(1) يستطيع القراء المهتمون بالأمر أن يجدوا نموذجًا لتعقّب العادات على الرابط التالي: atomichabits.com /tracker.

لسبب بسيط: إن العديدين من الأشخاص يقاومون فكرة التتبّع والتسجيل. فالأمر يبدو عبئًا ثقيلًا حين أجبرك على الالتزام بعادتين: العادة التي تحاول بناءها وعادة تتبّعها. فإحصاء السعرات الحرارية يبدو عبئًا ثقيلًا وأنت تعاني بالفعل كي تلتزم بنظامك الغذائي. وتدوين كل مكالمة مبيعات يبدو مهمة ثقيلة حين يكون لديك عمل يجب القيام به. فمن الأيسر أن تقول: «سأتناول طعامًا أقل وحسب». أو «سأحاول بجد أكبر». أو «سأتذكّر القيام بذلك». وعادة ما يقول لي الناس عبارات على غرار: «لدي جدول أدوّن فيه قراراتي، لكن كم أتمنى أن أستخدمه بشكل أكبر». أو «لقد سجّلت تمريناتي لمدة أسبوع، لكنني تَوقّفْت بعد ذلك». مررت بكل هذا بنفسي. وذات مرة أنشأت سجلًّا للطعام أتتبّع فيه السعرات الحرارية التي أتناولها. وقد تمكّنت من الالتزام بذلك لوجبة واحدة فقط، ثم توقّفت.

إن التتبّع لا يناسب الجميع، ولا توجد حاجة لقياس حياتك كلها. غير أن الجميع تقريبًا يمكن أن يستفيد منه بصورة أو بأخرى، حتى ولو بصورة مؤقتة.

ما الذي يمكننا فعله كي نجعل التعقّب أسهل؟

أولًا، ينبغي أن تكون عملية القياس أوتوماتيكية متى أمكن ذلك. ستندهش على الأرجح من عدد المرات التي تتبع فيها عاداتك من دون أن تعرف ذلك. فبيانات بطاقة الائتمان تخبرك بعدد المرات التي تتناول فيها الطعام بالخارج. وعدّاد الرشاقة، Fitbit، يخبرك بعدد الخطوات التي قطعتها وعدد ساعات نومك. وبمجرد أن تحصل على المعلومات أضف ملحوظة إلى تقويمك كي تراجعها كل أسبوع أو كل شهر، وهو أمر عملي أكثر من تتبّعها كل يوم.

ثانيًا، ينبغي أن يكون التعقّب اليدوي مقصورًا على أهم عاداتك.

وتعد المواظبة على تعقب عادة واحدة أفضل من التعقّب المتقطّع لعشر عادات.

وأخيرًا، سجل كل عملية قياس بعد حدوث العادة مباشرة. فاكتمال السلوك هو الإشارة الخاصة بتسجيله كتابةً. ويمكّنك هذا النهج من دمج أسلوب تكديس العادات المذكورة في الفصل الخامس مع تعقبّ العادات.

ومعادلة تكديس العادات + تعقّب العادات هي:

بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[تعقّب العادة].

- بعد أن أنتهي من مكالمة المبيعات سأقوم بنقل دبّوس ورق واحد.
- بعد أن أنتهي من كل مجموعة تمرينات، سأقوم بتسجيلها في سجل تمريناتي.
- بعد أن أضع طبقي في غسالة الأطباق، سأقوم بتسجيل ما تناولته.

هذه الأساليب تجعل تعقّب عاداتك أسهل. وحتى لو لم تكن من نوعية الأشخاص الذين يستمتعون بتسجيل سلوكياتهم، أعتقد بأنك ستجد تسجيل العادات لبضعة أسابيع أمرًا مفيدًا. فمن المثير للاهتمام دومًا أن ترى ما كنت تقضي فيه وقتك حقًّا.

بوضع هذا في الاعتبار، فلتعلم أن كل سلسلة عادات ستنقطع في لحظة ما. والأهم من عمليات القياس المنفردة هو أن تمتلك خطة جيّدة حين تحيد عاداتك عن الطريق المنشود.

كيف تتعافى سريعًا حين تنقطع سلسلة عاداتك؟

بصرف النظر عن مدى التزامك بعاداتك، من الحتمي أن تتسبّب الحياة في قطعها في نقطة ما. فالكمال ليس ممكنًا. ولن يمر وقت

طويل قبل أن يظهر طارئ ما؛ كأن تصاب بالمرض أو يتعيّن عليك السفر من أجل العمل، أو تحتاج أسرتك قدرًا أكبر من وقتك.

كلما حدث هذا لي، أحاول أن أُذَكِّر نفسي بقاعدة بسيطة، وهي: إياك والانقطاع مرتين.

فإذا انقطعت عن عادتي ذات يوم، أحاول أن أعود إليها بأسرع ما يمكن. إن الانقطاع عن التمرين وارد الحدوث، غير أنني لن أنقطع عن التمرين مرتين متتاليتين. ربما أتناول بيتزا كاملة، لكن الوجبة التالية لها ستكون وجبة صحية. ليس بوسعي أن أكون مثاليًّا، لكن يمكنني تجنّب الزلة الثانية. وبمجرد أن تنقطع السلسلة مرة، أبدأ في سلسلة جديدة على الفور.

ليس الخطأ الأول هو ما يُدَمّرك، بل سلسلة الأخطاء المتكرّرة التي تتبعه. فالانقطاع مرة حدث عارض، لكن الانقطاع مرتين يعد بداية لعادة جديدة.

هذه سمة فارقة بين الناجحين والفاشلين. فأي شخص يمكن أن يؤدّي بشكل سيئ، أو يتمرّن بشكل سيئ، أو يمر بيوم سيئ في العمل. لكن حين يخفق الناجحون مرة، فإنهم يستأنفون العمل سريعًا. ولا يهم كسر العادة إذا كان التعافي منها سريعًا.

أرى أن هذا المبدأ شديد الأهمية، إلى درجة أنني سأواصل الالتزام به حتى إذا عجزت عن القيام بالعادة بشكل جيد أو بشكل كامل كما أتمنى. ففي أحيان كثيرة نقع في دائرة «كل شيء أو لا شيء» عند التعامل مع عاداتنا. والمشكلة هنا ليست في الزَّلَل، بل المشكلة في الظن بأنك إذا عجزت عن فعل الشيء بشكل مثالي، فينبغي ألا تقوم به من الأساس.

أنت لا تدرك كم هو مهم أن تلتزم بعاداتك في أيامك السيئة (أو المشغولة). فالأيام الضائعة تضر بك أكثر مما تساعدك الأيام الناجحة. فإذا بدأت بـ 100 دولار وحصلت على مكسب نسبته 50 بالمائة سيكون لديك 150 دولارًا. غير أنك بحاجة إلى خسارة مقدارها 33 بالمائة فقط كي تعود إلى المائة دولار الأصلية. بعبارة أخرى، تجنُّب خسارة مقدارها 33 بالمائة معادل لتحقيق مكسب مقداره 50 بالمائة. وعن هذا قال تشارلي مونجر: «القاعدة الأولى لمراكمة المكسب هي: إياك أن تقاطعه من يدون ضرورة».

لهذا السبب كثيرًا ما تكون التمرينات «السيئة» هي الأكثر أهمية. فأيام الكسل والتمرينات السيئة تحافظ على المكسب المتراكم المتحقّق من الأيام السابقة الجيّدة. فمجرد فعل شيء ما - عشرة تمرينات قرفصاء، خمسة تمرينات عدو، تمرين ضغط واحد، أي شيء وحسب - لهو أمر عظيم. لا تقنع بالرقم صفر. ولا تدع خسائرك تلتهم مكاسبك المتراكمة.

علاوة على ذلك، ليس المهم دائمًا ما يحدث خلال التمرين، بل المهم أن تكون من نوعية الأشخاص الذين لا يفوّتون أي تمرين. فمن السهل أن تتمرّن وأنت تشعر بشعور طيب، لكن من المهم أن تواظب على التمرين وأنت لا تشعر بالرغبة في ذلك؛ حتى لو تمرّنت بقدر أقل مما تأمل. فالذهاب إلى صالة التدريبات لمدة خمس دقائق قد لا يُحَسِّن أداءئك، غير أنه سَيُعَزِّزْ هويتك.

إن دائرة «كل شيء أو لا شيء» المتعلّقة بتغيير السلوك ما هي إلا عثرة يمكنها أن تمنعك من المواظبة على عاداتك. وثمة خطر آخر محتمل - خاصة لو كنت تتعقّب عاداتك - ألا وهو قياس الشيء الخاطئ.

اعرف متى تتعقّب عادتك (ومتى لا تفعل)

لنفترض أنك تدير مطعمًا وأنك تريد أن تعرف إذا كان الطاهي يُبْلِي بلاءً حسنًا. من طرق قياس النجاح تتبّع عدد العملاء الذين يدفعون مقابل الوجبات كل يوم. فإذا جاء مزيد من العملاء، فمن المؤكد أن الطعام جيد. وإذا جاء عدد أقل من العملاء، فمن المؤكد أن ثمة خطأً ما.

ومع ذلك فإن هذا المقياس - العائد اليومي - لا يرسم إلا صورة محدودة لما يحدث حقًّا. فمجرد دفع أحد العملاء ثمن وجبته لا يعني أنه استمتع بهذه الوجبة فعلًا. فحتى العملاء الساخطون من غير المرجح أن يتناولوا طعامهم ثم يهربون. وفي الواقع، إذا كنت تقيس العوائد فقط، فقد يكون الطعام آخذًا في السوء لكنك تُعَوِّضْ ذلك عن طريق التسويق أو الخصومات، أو أي طريقة أخرى. بدلًا من ذلك ربما يكون من الفعال أكثر أن تقيس عدد العملاء الذين يكملون تناول وجبتهم كلها، أو ربما نسبة العملاء الذين يتركون إكرامية سخية.

إن الجانب المظلم لتتبّع سلوك بعينه هو أننا نصير مدفوعين بالأعداد وليس بالغرض من ورائها. فإذا كان نجاحك يقاس بالأرباح ربع السنوية، ستركّز على تحسين المبيعات، والعوائد، وإحصاء الأرباح ربع السنوية. وإذا كان نجاحك يقاس بالرقم المنخفض على الميزان، ستركّز على تحقيق رقم منخفض على الميزان، حتى لو كان ذلك يعني اللجوء إلى حمية قاسية أو حمية العصائر أو استخدام حبوب فقدان الدهون. فالعقل البشري يريد أن «يكسب» مهما كانت اللعبة التي يلعبها.

هذا الشَّرَك نجده واضحًا في كثير من مناحي الحياة. فنحن نركّز على العمل لساعات طويلة بدلًا من إنجاز عمل ذي معنى. ونركّز على

المشي عشرة آلاف خطوة بدلًا من التركيز على التمتع بصحة سليمة. ونُعَلِّم الطلاب التركيز على الامتحانات المعيارية بدلًا من التعلّم وحب الاستطلاع والتفكير النقدي. باختصار، نحن نركّز على ما نستطيع قياسه. وحين نختار القياس الخاطئ، نحصل على السلوك الخاطئ.

يشار إلى هذا باسم قانون جودهارت، المسمى تيمنًا بالاقتصادي تشارلز جودهارت، وينصّ هذا المبدأ على ما يلي: «حين يصير المعيار هدفًا، فإنه لا يصير معيارًا جيدًا». فالقياس يفيد فقط حين يرشدك ويضيف سياقًا إلى الصورة الكبرى، وليس حين يستهلكك. وكل رقم ما هو إلا جزء بسيط من feedback التي تتطلّبها المنظومة كلّها.

في عالمنا الذي تحرّكه البيانات، نحن نميل إلى المبالغة في تقدير قيمة الأرقام، ونحط من قيمة أي شيء سريع الزوال وغير ملموس ويصعب تحديده كميًّا. فنحن نظن مخطئين أن العوامل التي نستطيع قياسها هي العوامل الوحيدة الموجودة. غير أن قدرتنا على قياس شيء ما لا تعني أن هذا الشيء هو الأهم، كما أن عجزنا عن قياس شيء ما لا يعني أن هذا الشيء غير مهم.

خلاصة القول: إن من الضروري وضع عملية تعقب العادات في إطارها الصحيح. فقد يكون من المُرضي تسجيل إحدى العادات وتتبّع تقدّمك، غير أن القياس ليس هو الشيء الوحيد الذي يهم. علاوة على ذلك فثمة طرق عدة لقياس التقدّم، وأحيانًا يكون من المفيد تحويل تركيزك إلى شيء مختلف تمامًا.

لهذا السبب يمكن أن تكون الانتصارات البعيدة عن الميزان مفيدة في عملية فقدان الوزن. فالرقم الظاهر على الميزان قد يكون صعب التغيير، لذا إن ركّزت عليه وحده فقد تضعف عزيمتك. لكنك قد تلاحظ أن جلدك صار يبدو أفضل، أو أنك تستيقظ مبكرًا أكثر، أو أن

حياتك الجنسية صارت أفضل. كل هذه طرق جيدة لتتبّع تقدمّك. وإذا لم تشعر بالتحفيز من الرقم الظاهر على الميزان، ربما يكون الوقت قد حان للتركيز على مقياس آخر؛ مقياس يمنحك إشارات أكثر على التقدّم.

وبصرف النظر عن الكيفية التي تقيس بها تقدّمك، يعد تَعَقُّبْ العادات وسيلة بسيطة لجعل عاداتك أكثر إشباعًا. وكل عملية قياس تُقَدِّم دليلًا إضافيًّا على أنك تتحرّك في الاتجاه الصحيح، وتعد لحظة وجيزة من المتعة الفورية التي تحصل عليها نتيجة للقيام بالمهمة على خير وجه.

ملخّص الفصل

- أحد أكثر المشاعر إشباعًا هو شعور تحقيق التقدّم.
- يعد تعقّب العادات وسيلة بسيطة لقياس ما إذا كنت قد التزمت بالعادة أم لا، وهو أشبه بوضع علامة على التقويم.
- يمكن لتعقب العادات وغيره من صور القياس البصرية أن تجعل عاداتك مشبعة عن طريق تقديم أدلة واضحة على تقدمك.
- لا تكسر السلسلة. حاول الحفاظ على استمرارية عاداتك.
- إياك والانقطاع مرتين. إذا انقطعت عن العادة الحسنة يومًا واحدًا، حاول العودة إليها بأسرع ما يمكنك.
- إن قدرتك على قياس الشيء لا تعني أن هذا الشيء هو الأهم.

17

كيف يمكن لشريك في المسؤولية أن يغيّر كل شيء؟

بعد أن خدم روجر فيشر في سلاح الطيران في الحرب العالمية الثانية، التحق بكلية الحقوق في جامعة هارفرد وأمضى سبعة وثلاثين عامًا متخصّصًا في المفاوضات وإدارة النزاعات. وقد أسّس مشروع التفاوض بهارفرد، وعمل مع عدد كبير من الدول والقادة العالميين في مباحثات السلام وأزمات الرهائن والتسويات الدبلوماسية. لكن في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته تصاعد تهديد الحرب النووية، وهو ما دفع فيشر إلى اقتراح فكرة مثيرة للاهتمام بشدة.

في ذلك الوقت، كان فيشر يركّز على تصميم استراتيجيات يمكنها منع نشوب الحرب النووية، وقد لاحظ حقيقة مقلقة، وهي أن أي رئيس حالي للولايات المتحدة يمكنه الوصول إلى شفرات الإطلاق، وقتل الملايين، من دون أن يرى أي شخص فعليًّا وهو يموت، لأنه سيكون على مسافة آلاف الأميال.

وقد كتب فيشر في العام 1981: «كان اقتراحي بسيطًا؛ إذ علينا وضع الشفرات [النووية] في كبسولة صغيرة، ثم نزرع الكبسولة بجوار قلب أحد المتطوعين. وسيحمل المتطوع معه سكين جزار كبيرًا بينما يصاحب الرئيس. وإذا أراد الرئيس استخدام الأسلحة النووية، يكون

السبيل الوحيد لعمل ذلك هو أن يقتل ذلك المتطوّع بيديه. سيقول الرئيس: «آسف يا جورج ولكن يجب على عشرات الملايين أن يموتوا». فعليه أن ينظر إلى شخص ما ويدرك حقيقة الموت، موت شخص بريء. دماء على بساط البيت الأبيض، هذه هي حقيقة الأمر».

ويضيف قائلًا: «حين اقترحت هذا على صديق في البنتاجون قال لي: «يا إلهي، هذا أمر بشع. إن اضطرار الرئيس إلى قتل شخص ما من شأنه أن يشوّه أحكامه. وربما لا يضغط على الزر مطلقًا».

خلال مناقشتنا للقانون الرابع لتغيير السلوك أوضحنا أهمية جعل العادات الحسنة مشبعة بشكل فوري. ويعد اقتراح فيشر صورة معكوسة من القانون الرابع: اجعلها غير مشبعة على الفور.

فمثلما يكون من المرجح أن نكرّر الخبرة التي تكون نهايتها مشبعة، من المرجح أيضًا أن نتجنّب الخبرة التي تكون نهايتها مؤلمة. فالألم معلم كفؤ. وإذا كان الفشل مؤلمًا، فإنه لا ينمحي من الذهن بسهولة. وإذا كان الفشل عديم الألم بدرجة نسبية، فمن الممكن تجاهله. وكلما كان الخطأ فوريًا ومكلفًا، ستتعلم منه بشكل أسرع. إن تهديد المراجعات السيئة يجبر السباك على أن يحسن القيام بعمله. وإمكانية ألا يعود الزبون مطلقًا تجبر المطعم على طهو طعام جيد. وتكلفة قطع الوعاء الدموي الخطأ تجعل الجراح يتقن التشريح البشري ويقطع بحرص. فعندما تكون العواقب وخيمة، يتعلم الناس بسرعة.

كلما كان الألم فوريًا، صار السلوك مرجّح الحدوث بدرجة أقل. وإذا أردت أن تمنع العادات السيئة وتتخلّص من السلوكيات غير الصحية، تعد إضافة تكلفة فورية للفعل طريقة عظيمة لتقليل احتمالات وقوعه.

إننا نكرّر العادات لأنها تخدمنا بصورة ما، وهذا يجعل الإقلاع عنها صعبًا. وأفضل طريقة أعرفها للتغلب على هذه المعضلة هي زيادة سرعة العقاب المرتبط بالسلوك. فلا يمكن أن توجد فجوة بين الفعل وعواقبه.

وبمجرد أن يكون للفعل عواقب فورية، يبدأ السلوك في التغيّر. فالعملاء يدفعون فواتيرهم في مواعيدها حين يتحمّلون غرامة تأخير، والطلاب يحضرون فصول الدراسة لأن درجاتهم مرتبطة بالحضور. فنحن مستعدون لبذل كثير من الجهد من أجل تجنّب قدر يسير من الألم الفوري.

هناك، بالطبع، حدود لذلك. فإذا كنت ستعتمد على العقاب كي تغير السلوك، حينها فإن شدة العقاب يجب أن تتوافق مع القوة النسبية للسلوك الذي يحاول العقاب تصحيحه. فلكي تكون منتجًا، يجب أن تكون تكلفة التسويف أكبر من تكلفة الفعل. وكي تكون صحيح الجسد، يجب أن تكون تكلفة الكسل أكبر من تكلفة التمرينات الرياضية. إن تحمّل غرامة للتدخين في مطعم أو عدم تدوير المخلفات يضيف عواقب للفعل. والسلوك لا يتغير إلا إذا كان العقاب مؤلمًا بما يكفي ومن المؤكد وقوعه.

وعمومًا، كلما كانت التبعات مباشرة وواضحة وملموسة وفورية، كان من الأرجح أن تؤثّر على سلوك الفرد. وكلما كانت التبعات عامة ومبهمة وغير ملموسة ومتأخرة، كان من غير المرجح أن تؤثّر على سلوك الفرد.

ولحسن الحظ ثمة طريقة بسيطة ومباشرة لإضافة تكلفة فورية إلى أي عادة سيئة، وهي: إبرام عقد العادة.

عقد العادة

صدر أول قانون لحزام الأمان في نيويورك في الأول من ديسمبر/ كانون الأوّل العام 1984. في ذلك الوقت كانت نسبة 14 بالمائة فقط من ركاب السيارات في الولايات المتحدة يربطون حزام الأمان بشكل دوري، لكن كل ذلك كان على وشك أن يتغيّر.

ففي غضون خمس سنوات، كان أكثر من نصف الولايات قد سنّت قوانين تفرض استخدام حزام الأمان. واليوم، يعد ربط حزام الأمان أمرًا يفرضه القانون في 49 ولاية أمريكية من أصل خمسين. ولا يقتصر الأمر على التشريع القانوني فقط، إذ تغيّر عدد الأشخاص الذين يستخدمون حزام الأمان كذلك. وفي العام 2016 كان أكثر من 88 بالمائة من الأمريكيين يربطون حزام الأمان في كل مرة يستخدمون فيها السيارة. ففي غضون ثلاثين عامًا وحسب، حدث تحوّل كامل في عادات ملايين الأشخاص.

تعد القوانين واللوائح التنظيمية أمثلة على الكيفية التي تستطيع بها الحكومة تغيير العادات عن طريق صياغة عقد اجتماعي. فقد اتفقنا معًا، كمجتمع، على الالتزام بقواعد محددة، ثم طبقناها كمجموعة. وكلما أثر تشريع جديد على السلوك - كقوانين حزام الأمان أو منع التدخين في المطاعم أو إعادة التدوير الإجبارية - فإن هذا مثال على العقد الاجتماعي الذي يشكّل عاداتنا. فالجماعة تتفق على التصرّف بشكل معيّن، وإذا لم تسايرهم ستُعاقَب.

ومثلما تستخدم الحكومات القوانين كي تحمّل مواطنيها المسؤولية، يمكنك إنشاء عقد العادة كي تحمّل نفسك المسؤولية. وعقد العادة عبارة عن اتفاق شفوي أو مكتوب تذكر فيه التزامك بعادة معينة والعقاب الذي سيقع عليك إذا لم تلتزم بها. بعد ذلك عليك أن تجد شخصًا أو شخصين يكونان شريكين في المسؤولية كي يوقّعا العقد معك.

كان برايان هاريس، رائد الأعمال من ناشفيل بولاية تينيسي، هو أول شخص أراه يطبق هذه الاستراتيجية. فبعد مولد ابنه بقليل، أدرك هاريس أنه كان يريد التخلّص من عدة أرطال من وزنه. وقد أبرم عقدًا بينه وبين

زوجته ومدرّبه الشخصي. كانت النسخة الأولى من العقد تقول: «هدف برايان الأول للربع الأول من العام 2017 هو البدء في تناول الطعام الصحي مجددًا بحيث يشعر بشعور طيب حيال نفسه، ويبدو بشكل أفضل، ويتمكّن من تحقيق الهدف طويل المدى المتمثّل في الوصول إلى وزن مقداره 200 رطل ونسبة دهون مقدارها 10 بالمائة».

وأسفل هذه العبارة وضع هاريس خارطة طريق لتحقيق هذا الهدف المثالي:

- المرحلة الأولى: العودة إلى نظام غذائي «ذي كربوهيدرات بطيئة» في الربع الأول من العام.
- المرحلة الثانية: البدء في برنامج لتعقّب المغذيات الكبيرة في الربع الثاني من العام.
- المرحلة الثالثة: تنقيح تفاصيل النظام الغذائي وبرنامج التدريب والحفاظ عليهما في الربع الثالث من العام.

وأخيرًا، قام هاريس بتدوين كل العادات اليومية التي من شأنها أن تساعده على تحقيق هدفه. على سبيل المثال: «كتابة كل الطعام الذي يستهلكه كل يوم ووزن نفسه كل يوم».

وبعد ذلك أدرج هاريس العقاب الذي سيقع عليه إذا فشل: «إذا لم يفعل برايان هذه الأشياء فسيقع عليه العقاب التالي: سيتعيّن عليه أن يتأنّق في ملبسه كل عطلة نهاية أسبوع وصبيحة كل يوم أحد على مدار الربع التالي. ويُعَرَّف التأنق بأنه عدم ارتداء الجينز أو القمصان القصيرة الأكمام أو الكنزات الفضفاضة أو السراويل القصيرة. كما سيتعيّن عليه أن يمنح جوي (مدربه) 200 دولار كي ينفقها كما يشاء لو أنه أغفل تدوين طعامه مرة واحدة».

وفي أسفل الورقة قام هاريس وزوجته ومدربه بالتوقيع على العقد.

كان رد فعلي المبدئي هو أن هذا العقد يبدو شديد الرسمية بشكل لا ضرورة له، خاصة مسألة التوقيعات. غير أن هاريس أقنعني بأن توقيع العقد كان مؤشرًا على الجدية. وقال لي: «في أي مرة أتغافل فيها عن هذا الجزء، أبدأ في التقاعس على الفور تقريبًا».

بعدها بثلاثة أشهر، وبعد تحقيق أهدافه للربع الأول من العام، قام هاريس بتحديث أهدافه. كما تعاظمت العواقب أيضًا. فإذا أهمل أهدافه المتعلّقة بتناول الكربوهيدرات والبروتينات، كان يدفع لمدربه 100 دولار. وإذا لم يزن نفسه، كان يعطي زوجته 500 دولار كي تنفقها كما تشاء. وربما الأشد ألمًا أنه إذا نسي تدريب الجري، كان عليه أن يتأنّق في ملبسه كل يوم من أيام العمل وأن يعتمر قبعة فريق ألاباما لبقية الربع، وهو الخصم اللدود للفريق الذي يشجعه، فريق أوبرن.

نجحت هذه الاستراتيجية، وفي ظل وجود زوجته ومدرّبه كشريكين مسؤولين، وفي ضوء تحديد العقد ما عليه فعله كل يوم، فقد هاريس الوزن الذي أراده[1].

فلكي تجعل العادات السيئة غير مشبعة، أفضل خيار أمامك هو أن تجعلها مؤلمة بشكل فوري. ويعد إبرام عقد العادة طريقة سهلة ومباشرة لفعل هذا الأمر.

وحتى إذا لم تكن تريد إبرام عقد كامل، حينها يكون لمجرد وجود شريك مسؤولية فائدة كبيرة. تكتب الفنانة الكوميدية مارغريت تشو نكتة أو أغنية كل يوم. وهي تقوم بتحدي «أغنية واحدة كل يوم» مع

(1) يمكنك الاطلاع على العقد الفعلي الذي استخدمه برايان هاريس والحصول على نموذج فارغ منه على الرابط التالي:
atomichabits.com /contract.

صديقة لها، وهذا يساعد كليهما على تحمّل المسؤولية. إن معرفة أن ثمة شخصًا آخر يشاهدك يمكن أن تمثّل تحفيزًا كبيرًا. فمن غير المرجح أن تُسَوِّف أو تستسلم لأن هناك تكلفة فورية. فإذا لم تلتزم بالأمر، ربما يراك الآخرون بوصفك شخصًا عديم الثقة أو كسول. وفجأة، أنت لم تعد تخلف وعودك لنفسك وحسب، بل تخلف وعودك للآخرين أيضًا.

بل ويمكنك أتمتة هذه العملية. يستيقظ توماس فرانك، رائد الأعمال من بولدر بولاية كولورادو، كل يوم في السادسة إلا خمس دقائق صباحًا. وإذا لم يفعل هذا، تنطلق تغريدة بشكل تلقائي من حسابه تقول: «إنها السادسة وعشر دقائق، وأنا لم أستيقظ لأنني شخص كسول! ردّ على هذه التغريدة وستحصل على خمسة دولارات عبر موقع باي بال (حد أقصى خمس تغريدات)، وذلك على افتراض أن منّبهي لم يصبه عطب ما».

نحن نحاول دائمًا أن نقدّم أفضل نسخة من أنفسنا إلى العالم. فنحن نمشط شعورنا ونغسل أسناننا بالفرشاة ونلبس بحرص لأننا نعرف أن هذه العادات من المرجّح أن تستثير رد فعل إيجابي. ونحن نريد الحصول على تقديرات جيّدة والتخرج من أفضل الكليات كي نثير إعجاب أصحاب العمل المحتملين ورفاقنا وأصدقائنا وأفراد عائلتنا. فنحن نكترث لآراء أولئك الذين يحيطون بنا لأن من المفيد لنا أن يحبّنا الآخرون. ولهذا السبب تحديدًا يكون من المفيد للغاية الحصول على شريك مسؤولية أو التوقيع على عقد العادة.

ملخّص الفصل

- الصورة المعكوسة للقانون الرابع لتغيير السلوك هي: اجعلها غير مشبعة.
- من غير المرجح أن نكرّر العادة إذا كانت مؤلمة أو غير مشبعة.

- يمكن لشريك المسؤولية أن يخلق تكلفة مباشرة لعدم الفعل. فنحن نكترث بشدة لما يظنه الآخرون فينا، ولا نريد أن يكون رأيهم فينا سلبيًّا.
- يمكن استخدام عقد العادة لإضافة تكلفة اجتماعية لأي سلوك. وهو يجعل تكاليف خرق أي وعود علنية ومؤلمة.
- إن معرفة أن ثمة شخصًا آخر يشاهدك يمكن أن تكون محفزًا قويًّا.

كيف تغرس عادة حسنة؟

القانون الأول	اجعلها واضحةً
	1 - 1 املأ بطاقة تسجيل العادات. اكتب عاداتك الحالية كي تصير واعيًا بها.
	1 - 2 استخدم نيَّات التنفيذ: «سوف أؤدي [السلوك] في [الوقت] في [المكان]».
	1 - 3 استخدم تكديس العادات: «بعد [العادة الحالية] سأقوم بـ[العادة الجديدة]».
	1 - 4 صمّم بيئتك. اجعل الإشارات الخاصة بالعادات الحسنة واضحة ومرئية.
القانون الثاني	اجعلها جذّابةً
	2 - 1 استخدم استراتيجية التجميع. قم بضم فعلٍ تريده إلى فعل آخر أنت بحاجة إلى القيام به.
	2 - 2 انضم إلى ثقافة يكون فيها سلوكك المنشود هو السلوك الطبيعي.
	2 - 3 اصنع طقسًا للتحفيز. افعل شيئًا تستمتع بالقيام به قبل أي عادة صعبة مباشرةً.

القانون الثالث	اجعلها سهلةً
	3 - 1 قلّل الصعوبات. قلّل عدد الخطوات بينك وبين العادات الحسنة.
	3 - 2 جهِّز البيئة المحيطة. جهِّز بيئتك كي تجعل الأفعال المستقبلية أسهل.
	3 - 3 أحسن التعامل مع اللحظات الحاسمة. اتخذ خيارات بسيطة صحيحة تكون لها تأثيرات عظيمة.
	3 - 4 استخدم قاعدة الدقيقتين. اختزل عاداتك بحيث يكون من الممكن فعلها في دقيقتين أو أقل.
	3 - 5 قم بأتمتة عاداتك. استثمر في التكنولوجيا والأشياء التي تُشترى لمرة واحدة كي تحسّن سلوكك المستقبلي.
القانون الرابع	اجعلها مُشْبِعَةً
	4 - 1 استخدم التعزيز. امنح نفسك مكافأة فورية حين تكمل عادتك.
	4 - 2 اجعل «عدم القيام بشيء» أمرًا ممتعًا. وعندما تتجنّب عادة سيئة، فكر في طريقة ترى بها فوائد ذلك.
	4 - 3 استخدم متعقب العادات. تتبّع سلسلة عاداتك و«لا تكسر السلسلة».
	4 - 4 إياك والانقطاع مرتين. حين تنسى القيام بعادة حسنة، احرص على العودة إلى مباشرتها على الفور

كيف تتخلّص من عادة سيئة؟

عكس القانون الأول	اجعلها خفيةً

	1 – 5 قلّل التعرض. قم بإزالة الإشارات الخاصة بعاداتك السيئة من بيئتك.
عكس القانون الثاني	**اجعلها غير جذّابةٍ**
	2 – 4 أعد صياغة عقليتك. قم بإبراز منافع تجنّب عاداتك السيئة.
عكس القانون الثالث	**اجعلها صعبةً**
	3 – 6 قم بزيادة الصعوبات. زِد عدد الخطوات بينك وبين العادات السيئة.
	3 – 7 استخدم أدوات الالتزام. قيِّد خياراتك المستقبلية واقصرها على الخيارات التي تفيدك.
عكس القانون الرابع	**اجعلها غير مُشْبِعَةٍ**
	4 – 5 احصل على شريك في المسؤولية. اطلب من أحدهم أن يراقب سلوكك.
	4 – 6 قم بإبرام عقد العادة. اجعل تكاليف عاداتك السيئة علنية ومؤلمة.

يمكنك تنزيل نسخة قابلة للطباعة من ورقة العادات هذه على الرابط التالي:

atomichabits.com/cheatsheet

أساليب متقدّمة

كيف تنتقل من كونك جيدًا وحسب إلى كونك عظيمًا بـحق؟

18

حقيقة الموهبة
(متى تهم الجينات ومتى لا تهم؟)

كثيرون من الناس يعرفون مايكل فيلبس، الذي يعد أحد أعظم الرياضيين في التاريخ. وقد فاز فيلبس بميداليات أولمبية أكثر من أي سبّاح آخر، بل وأكثر كذلك من أي لاعب أولمبي في أي رياضة على الإطلاق.

عدد أقل من الناس يعرف هشام الكرّوج، غير أنه رياضي ممتاز بالمثل. وهشام الكروج عداء مغربي فاز بميداليتين أولمبيتين ذهبيتين، ويعد أحد أعظم عدائي المسافات المتوسطة في التاريخ. وعلى مدار سنوات عدة، حمل الكرّوج الرقم القياسي العالمي في سباق الميل، و1500 متر، و2000 متر. وفي الألعاب الأولمبية في أثينا، في العام 2004، فاز الكروج بالميدالية الذهبية في سباقي 1500 متر و5000 متر.

هذان الرياضيان مختلفان في جوانب كثيرة. (باديء ذي بدء أحدهما يتنافس على اليابسة بينما الآخر يتنافس في الماء). غير أن الجانب الأبرز هو التباين الشديد في الطول؛ إذ يبلغ طول هشام الكروج خمس أقدام وتسع بوصات (نحو 175 سنتيمترًا) بينما يبلغ طول فيلبس ست أقدام وأربع بوصات (نحو 193 سنتيمترًا). ورغم التباين في الطول الذي يصل إلى سبع بوصات، فإن الرجلين يشتركان في سمة واحدة: إذ

يرتدي مايكل فيلبس وهشام الكروج سروايل لها الطول ذاته من منفرج الساقين إلى القدمين.

كيف يُعقَل هذا؟ إن لفيلبس ساقين قصيرتين نسبيًّا بالنسبة إلى طوله، وجزع طويل للغاية، وهذه هي البنية المثالية للسبّاح. أما الكرّوج فله ساقان طويلتان للغاية، بينما الجزء العلوي من جسده قصير، وهذه هي البنية المثالية للعدَّاء.

الآن تخيّل لو تبادل هذان الرياضيان العالميان رياضتيهما. هل يستطيع فيلبس، في ظل لياقته البدنية المدهشة، أن يصير عداءً أولمبيًّا إذا تدرّب بشكل كافٍ؟ من غير المرجح حدوث ذلك. ففي ذروة لياقته البدنية، كان وزن فيلبس يبلغ 194 رطلًا، أي أثقل من الكروج بأربعين رطلًا، الذي كان يبلغ وزنه عند التنافس 138 رطلًا وحسب. فالعداؤون طوال القامة يكونون أثقل وزنًا، وكل رطل إضافي يمثّل عبئًا حين نكون بصدد العدو. وفي مواجهة صفوة المنافسين، سيفشل فيلبس من قبل أن يبدأ.

وبالمثل، ربما يكون الكرّوج أحد أفضل العدائين في التاريخ، لكن من المشكوك فيه أن يتأهّل حتى للمنافسة في الأولمبياد كسبّاح. فمنذ العام 1976 يبلغ متوسط طول العدائين الفائزين بالميدالية الذهبية في سباق 1500 متر نحو خمس أقدام وعشر بوصات. وعلى سبيل المقارنة، يبلغ متوسط طول السبّاحين الفائزين بسباق 100 متر حرة نحو ست أقدام وأربع بوصات. فالعداؤون يكونون في الغالب طوال القامة ولهم ظهور وأذرع طويلة، وهذا أمر مثالي لسحب الجسم في الماء. وسيكون الكروج في موقف ضعف شديد من قبل حتى أن ينزل حمّام السباحة.

إن السر وراء تعظيم احتمالات نجاحك هو اختيار مجال المنافسة المناسب. وهذا ينطبق على تغيير العادات مثلما ينطبق على الرياضة أو

العمل. فالعادات يسهل تأديتها، ويكون الالتزام بها أكثر إشباعًا، حين تتوافق مع ميولك وقدراتك الطبيعية. ومثل مايكل فيلبس في حمّام السبّاحة أو هشام الكروج في مضمار العدو، أنت تريد أن تمارس اللعبة التي تكون فيها احتمالات النجاح مرتفعة.

يتطلّب اعتناق هذه الاستراتيجية التسليم بحقيقة بسيطة وهي أن كلًّا منا يولد بقدرات مختلفة. بعض الأشخاص لا يحبون مناقشة هذه الحقيقة. فمن الظاهر، تبدو جيناتك ثابتة، وليس من الممتع الحديث عن أشياء خارجة عن نطاق سيطرتك. علاوة على هذا فإن مصطحات مثل «الحتمية البيولوجية» تجعلنا نعتقد بأن بعض الأشخاص مقدّر لهم النجاح بينما البعض الآخر محكوم عليهم بالفشل. غير أن هذا الرأي المتعلّق بتأثير الجينات على السلوك يتّسم بقصر النظر.

فنقطة قوة الجينات هي أيضًا موطن ضعفها. فالجينات لا يمكن تغييرها بسهولة، وهذا يعني أنها تقدّم مزيّة كبيرة حين تكون الظروف مواتية، وتعد عائقًا ضخمًا حين تكون الظروف غير مواتية. فإذا أردت القيام بتسديدة ساحقة في كرة السلة، سيكون الطول البالغ سبع أقدام مزية كبيرة. لكن إذا أردت أن تؤدي أحد عروض الجمباز، سيكون هذا الطول عائقًا كبيرًا. إن بيئتنا تحدّد مدى ملاءمة جيناتنا ومدى نفع قدراتنا الطبيعية. وحين تتغيّر البيئة المحيطة بنا، تتغيّر كذلك الصفات التي تحدّد النجاح.

لا ينطبق هذا على السمات الجسمانية وحسب، وإنما على السمات العقلية كذلك. فإذا سألتني عن العادات وعن السلوك الإنساني ستجدني شخصًا ذكيًّا، غير أن هذا لن يحدث إذا سألتني عن الحياكة أو الدفع الصاروخي أو أوتار الجيتار. فالكفاءة تعتمد اعتمادًا شديدًا على السياق.

إن الأشخاص الذين يحتلّون مواقع الصدارة في أي مجال تنافسي ليسوا حاصلين على تدريب جيّد وحسب، بل هم أيضًا مناسبون للمهمة تمامًا. ولهذا السبب، إذا أردت أن تكون عظيمًا بحتًا، فمن المهم بمكان اختيار الموضع الصحيح الذي ستركز عليه.

اختصارًا نقول: الجينات لا تحدّد مصيرك، بل هي تحدّد نطاقات الفرص. وعن هذا يقول الطبيب جابور مايت: «يمكن للجينات أن تهيئنا بصورة مسبقة، لكنها لا تفرض علينا شيئًا بصورة حتمية». والنطاقات التي أنت مهيأ فيها للنجاح هي النطاقات التي من المرجّح بدرجة أكبر أن تكون عاداتك فيها مشبعة. والسر هو توجيه جهودك نحو النطاقات التي تستثيرك وفي الوقت نفسه تتوافق مع مهاراتك الطبيعية، وذلك كي يتوافق طموحك مع قدراتك.

والسؤال البديهي هو: «كيف أعرف المواضع التي تكون فيها الاحتمالات في صالحي؟ كيف أتعرّف على الفرص والعادات المناسبة لي؟». وأول مكان سنبحث فيه عن إجابة هو فهمك لشخصيتك.

كيف تؤثّر شخصيتك على عاداتك؟

إن جيناتك تعمل أسفل سطح كل عادة من عاداتك. وفي الحقيقة، تكمن الجينات أسفل سطح كل سلوك من سلوكياتك. وقد أُثبِتَ أن الجينات تؤثّر على كل شيء، بداية من عدد الساعات التي تمضيها في مشاهدة التلفاز، إلى احتمالية إقدامك على الزواج أو الطلاق، وجنوحك إلى إدمان المخدرات أو الكحوليات أو النيكوتين. فثمة مكون وراثي قوي يحدد مقدار طاعتك أو تمرّدك في مواجهة السلطة، ومدى قوتك أو ضعفك في مواجهة المواقف الضاغطة، وإلى أي مدى تتسم بالإقدام أو الإحجام، بل وحتى مدى انغماسك أو شعورك بالضجر خلال الخبرات الحسّية مثل حضور الحفلات الموسيقية. وقد

أخبرني روبرت بلومين، عالم الوراثة السلوكي في كلية كينجز كولدج في لندن: «في وقتنا الحالي توقّفنا عن اختبار ما إذا كانت السمات لها مكون وراثي أم لا، لأننا لم نستطع العثور على سمة واحدة حرفيًّا لا تتأثر بجيناتنا».

إن مجموعتك المتفرّدة الخاصّة من السمات الوراثية تهيئك، حين تجتمع معًا، لامتلاك شخصية معيّنة. وشخصيتك هي مجموعة السمات التي تتّسم بالاتساق من موقف إلى آخر. ويُعرَف أكثر التحليلات العلمية المُثبتة لسمات الشخصية باسم «السمات الخمس الكبرى»، وهو يقسم الشخصية إلى خمسة أطياف سلوكية.

1. الانفتاح للتجارب: من الشخصية الفضولية والمبتكرة على أحد الجانبين إلى الشخصية الحذرة الثابتة على الجانب الآخر.
2. الاجتهاد: من الشخصية المنظّمة وذات الكفاءة إلى الشخصية المتساهلة والتلقائية.
3. التخالط: من الشخصية المنفتحة والحيوية إلى الشخصية المنعزلة والمتحفّظة (من المرجح أن تَعرف هذين النمطين للشخصية باسم الشخصية الانبساطية في مقابل الشخصية الانطوائية).
4. اللطف: من الشخصية الودودة والرحيمة إلى الشخصية صعبة المراس والمنفصلة شعوريًّا.
5. الاضطراب: من الشخصية القلقة والحسّاسة إلى الشخصية الواثقة والهادئة والمستقرة.

كل السمات الخمس لها أسس بيولوجية. فالتخالط، مثلًا، يمكن تتبّعه من الميلاد. فإذا شغَّل العلماء ضوضاء مرتفعة في عنبر رعاية

الأطفال، يتوجّه بعض الأطفال نحو مصدر الضوضاء، بينما يبتعد البعض الآخر عنه. وحين تتبّع الباحثون هؤلاء الأطفال على مدار حياتهم وجدوا أن الأطفال الذين اتجهوا نحو الضوضاء من المرجح أن يكونوا ذوي شخصيات انبساطية حين يكبرون، أما أولئك الذين ابتعدوا عنها فمن المرجح أن يصيروا انطوائيين.

يتسم الأشخاص ذوو المستويات المرتفعة من اللطف بالحنو والمراعاة والدفء. كما أنهم يميلون إلى امتلاك مستويات طبيعية أعلى من الأوكسيتوسين، وهو هرمون يلعب دورًا مهمًّا في الترابط الاجتماعي، وزيادة مشاعر الثقة، ويمكن أن يعمل كمضاد اكتئاب طبيعي. ويمكننا بسهولة أن نتخيّل شخصًا ذا مستويات مرتفعة من الأوكسيتوسين وهو يبني عادات مثل كتابة رسائل الشكر أو تنظيم الفعاليات الاجتماعية.

وفي مثال ثالث، تدبّر سمة الاضطراب، وهي سمة شخصية يمتلكها كل الناس بدرجات متفاوتة. والأشخاص ذوو مستويات الاضطراب المرتفعة يكونون أكثر قلقًا وهَمًّا من الآخرين. وقد ارتبطت هذه السمة بالحساسية المرتفعة باللوزة الدماغية، وهي جزء من الدماغ مسؤول عن ملاحظة التهديدات. بعبارة أخرى، الأشخاص الأكثر حساسية للإشارات السلبية في بيئتهم من المرجح أن يتّسموا بدرجة عالية من الاضطراب.

إن عاداتنا لا تتحدّد فقط عن طريق شخصياتنا، ولكن ما من شك في أن جيناتنا تدفعنا في اتجاه معيّن. فتفضيلاتنا المتجذّرة بعمق تجعل بعض السلوكيات أسهل على بعض الأشخاص مقارنة بغيرهم. ليس عليك أن تعتذر بسبب وجود هذه الاختلافات أو أن تشعر بالذنب منها، ولكن عليك أن تعمل معها. فالشخص الذي يمتلك مستويات منخفضة من الاجتهاد، مثلًا، من غير المرجح أن يكون منظمًا بطبيعته،

وربما يحتاج إلى الاعتماد بشدة على تصميم البيئة كي يلتزم بالعادات الحسنة. (كتذكرة للقراء الأقل اجتهادًا من بيننا نقول إننا ناقشنا استراتيجية تصميم البيئة في الفصلين السادس والثاني عشر).

الدرس المستفاد هو أن عليك أن تبني العادات التي تتناسب مع شخصيتك[1]. قد يصل الناس إلى جسد مثالي عن طريق التدريب مثل لاعبي كمال الأجسام، لكن إذا كنت تُفَضِّل تسلّق الصخور أو ركوب الدرّاجات أو التجذيف، يمكنك عندئذٍ أن تشكّل عادات تمرينك بما يتوافق وهذه الاهتمامات. وإذا كان صديق لك يسير على نظام غذائي منخفض الكربوهيدرات، بينما تجد أنت أن النظام منخفض الدهون مناسب لك، فافعل ما يناسبك. وإذا كنت تريد أن تقرأ أكثر، لا تكن محرجًا إذا كنت تفضل الروايات الرومانسية الساخنة على الكتب غير الأدبية. اقرأ ما يحلو لك[2]. فليس عليك أن تبني العادات التي يقول الجميع إن عليك بناءها. فلتختر العادة التي تناسبك، وليس العادة الأكثر شعبية.

ثمة نسخة من كل عادة يمكنها أن تجلب لك السعادة والإشباع. اعثر عليها. فالعادات يجب أن تكون ممتعة كي تلتزم بها. وهذه هي الفكرة الأساسية وراء القانون الرابع.

إن تشكيل عاداتك بما يتوافق مع شخصيتك يعد بداية طيبة، غير أن هذه ليست نهاية القصة، لنحول انتباهنا إلى إيجاد وتصميم المواقف التي تكون فيها في موضع أفضلية بصورة طبيعية.

---

(1) إذا كنت مهتمًا بعمل اختبار للشخصية، يمكنك أن تجد روابط إلى أكثر الاختبارات موثوقية على الرابط التالي:
atomichabits.com /personality.

(2) إذا كنت تفضل إعادة قراءة روايات هاري بوتر، أتفهم موقفك تمامًا.

كيف تعثر على لعبة تكون فيها الاحتمالات لصالحك؟

إنَّ تَعَلُّمْ لعبة تكون فيها الاحتمالات لصالحك أمر حيوي للحفاظ على الدافعية والشعور بالنجاح. نظريًا، يمكنك أن تستمتع بعمل أي شيء. لكن من الناحية العملية، من المرجح بدرجة أكبر أن تستمتع بالأشياء التي يَسْهُل عليك القيام بها. فالبشر الموهوبون في منطقة معينة يميلون إلى أن يكونوا أكثر كفاءة في تلك المهمة ومن ثم يتلقّون المديح فيها لأنهم قاموا بعمل حسن. وهم يحافظون على طاقتهم لأنهم يحقّقون التقدّم بينما غيرهم يفشل، ولأنهم يُكافأون بمقابل مادي أفضل وبفرص أكبر، وهذا لا يجعلهم أسعد وحسب، ولكن يحفّزهم أيضًا لإنتاج عمل ذي جودة أعلى. إنها دائرة مفرغة حميدة.

إذا اخترت العادة الصحيحة، سيكون تحقيق التقدم سهلًا، وإذا اخترت العادة الخطأ، ستكون الحياة صراعًا.

كيف تختار العادة الصحيحة؟ الخطوة الأولى هي شيء تناولناه بالنقاش في القانون الثالث: اجعلها سهلة. ففي حالات عدة، حين يختار الناس العادة الخطأ، يعني هذا ببساطة أنهم اختاروا عادة شديدة الصعوبة. فعندما تكون العادة سهلة، من المرجح أن تحقّق النجاح. وحين تنجح من المرجّح أن تشعر بالرضا. ومع ذلك، ثمة مستوى آخر يجب تدبره. فعلى المدى البعيد، إذا واصلت التقدم والتحسّن، يمكن لأي منطقة أن تكون صعبة. وفي نقطة ما أنت بحاجة إلى التيقن من أنك تلعب اللعبة الصحيحة المناسبة لمهاراتك. كيف تعرف ذلك؟

الطريقة الأكثر شيوعًا هي التجربة والخطأ. بطبيعة الحال ثمة مشكلة تتعلّق بهذه الاستراتيجية، وهي أن الحياة قصيرة. فأنت لا تملك الوقت الكافي كي تجرّب كل مسار مهني ممكن، أو أن تواعد كل فتاة، أو أن تعزف كل أداة موسيقية. ولحسن الحظ، ثمة طريقة فعالة لحل هذه المعضلة، وهي معروفة باسم «مبادلة الاستكشاف/ الاستثمار».

ففي بداية أي نشاط جديد، ينبغي أن توجد فترة من الاستكشاف. في العلاقات، نطلق على هذا اسم المواعدة. وفي التعليم الجامعي، تسمّى هذه الفترة فترة دراسة الفنون الحرة. وفي العمل، تسمى فترة الاختبار المنفصل. والهدف هو أن تجرّب عددًا كبيرًا من الاحتمالات، وأن تبحث في نطاق واسع من الأفكار، وأن تستكشف مساحة واسعة.

وبعد فترة الاستكشاف المبدئية هذه، حول تركيزك إلى أفضل الحلول التي عثرت عليها، لكن واصل التجربة من حين لآخر. ويعتمد التوازن الصحيح على ما إذا كنت تربح أم تخسر. فإذا كنت تربح حاليًّا، عليك بالاستثمار ثم الاستثمار ثم الاستثمار. أما إذا كنت تخسر فواصل الاستكشاف ثم الاستكشاف ثم الاستكشاف.

على المدى البعيد، ربما يكون من الأفضل العمل على وضع استراتيجية يبدو أنها تُقَدِّم أفضل النتائج في 80 إلى 90 بالمائة من الوقت، وأن تواصل الاستكشاف في الـ10 أو الـ20 بالمائة المتبقية. معروف عن شركة جوجل أنها تطلب من موظفيها قضاء 80 بالمائة من أسبوع العمل في وظيفتهم الرسمية، و20 بالمائة على مشروعات من اختيارهم، وهذا أدى إلى ابتكار منتجات حقّقت نجاحًا كبيرًا مثل AdWord و Gmail.

كما يعتمد النهج الأمثل أيضًا على مقدار الوقت الذي تمتلكه. فإذا كان لديك وقت كبير - كأن تكون في بداية حياتك العملية مثلًا - سيكون من المنطقي أن تستكشف لأنك بمجرّد أن تعثر على المسار الصحيح، سيكون لديك قدرًا كبيرًا من الوقت كي تستثمره. أما إذا كان الوقت مضغوطًا - كما يحدث حين يقترب الموعد النهائي لتسليم مشروع مثلًا - فعليك تنفيذ أفضل الحلول التي وجدتها والحصول على بعض النتائج.

وبينما تستكشف الخيارات المختلفة، ثمة مجموعة من الأسئلة التي يمكنك أن توجّهها لنفسك بشكل متواصل كي تُحَدّد العادات والمناطق التي ستقدّم لك أكبر قدر من الإشباع:

ما الأمر الذي يبدو ممتعًا من وجهة نظري، لكنه يبدو كالعمل من منظور الآخرين؟ إن العنصر الذي يحدّد مدى ملاءمتك لمهمّة ما ليس مدى حبك أو كرهك لها، وإنما ما إذا كان بمقدورك أن تتحمّل آلام المهمة بصورة أسهل من معظم الناس. متى تجد أنك تستمتع بوقتك بينما الآخرون يشكون؟ إن العمل الذي يؤلمك أقل مما يؤلم الآخرين هو العمل المناسب لك.

ما الذي يجعلني أفقد الشعور بالوقت؟ التدفّق حالة عقلية تدخلها حين تكون مُرَكِّزًا بشدّة على المهمّة التي بين يديك إلى درجة أن بقية العالم يخبو من حولك. وهذا المزيج من السعادة والأداء الأقصى هو ما يشعر به الرياضيون والممثلون حين يكونون «في المنطقة الصحيحة». وسيكون من المستحيل تقريبًا أن تمر بحالة تدفّق من دون أن تجد المهمة مشبعة ولو بدرجة ما.

أين أحصل على عائد أكبر من الشخص العادي؟ نحن نقارن أنفسنا على الدوام بمن حولنا، ومن الأرجح أن يكون السلوك أكثر إشباعًا حين تكون المقارنة في صالحنا. فعندما بدأت الكتابة في موقع jamesclear.com أخذت قائمة البريد الخاصة بي تنمو بسرعة. لم أكن واثقًا مما أجيد فعله، لكنني كنت أعلم أن النتائج تأتيني بصورة أسرع مما تأتي زملائي، وهذا حفزني على مواصلة الكتابة.

ما الذي أفعله بصورة طبيعية؟ للحظة من الوقت، تجاهل ما تعلّمته. تجاهل ما أخبرك به المجتمع. تجاهل ما يتوقّعه الآخرون منك. انظر داخلك واسأل نفسك: «ما الذي أفعله بصورة طبيعية؟ متى أشعر بأنني

حي؟ متى شعرت بأن هذه هي ذاتي الحقيقية؟». لا مكان هنا للحكم القاسي على الذات أو لمحاولة إرضاء الغير. لا وجود للشكوك أو النقد الذاتي. بل يوجد مكان فقط لمشاعر الانهماك والاستمتاع. وكلما شعرت بأن هذه هي ذاتك الحقيقية، اعلم أنك تسير في الطريق الصحيح.

بكل أمانة، بعض من هذه العملية يعتمد على الحظ المحض. فقد كان مايكل فيلبس وهشام الكروج محظوظين لأنهما ولدا وهما يمتلكان مجموعة نادرة من القدرات التي يقدّرها المجتمع، ولأنهما كانا موجودين في بيئة مثالية ملائمة لهذه القدرات. إن وقتنا محدود على هذا الكوكب، والعظماء من بيننا هم أولئك الذين لا يعملون بجد فقط وإنما يمتلكون حظًّا سعيدًا يتيح لهم التعرّض إلى الفرص المواتية لهم.

لكن ماذا لو لم نرد أن نترك الأمر للحظ؟

إذا لم تستطع العثور على لعبة تكون فيها احتمالات الفوز في صالحك، فلتخلق أنت لعبة كهذه. وعن هذا يقول سكوت أدامز، رسام الكاريكاتير الذي ابتكر شخصية دلبرت: «كل شخص يمتلك بضعة مناحٍ يمكن أن يكون فيها من أعلى 25 بالمائة من الأشخاص إذا بذل بعضَ الجهد. في حالتي، يمكنني أن أرسم أفضل من معظم الناس، غير أنني لست فنانًا. كما أنني لست خفيف الظل أكثر من المؤدّين الكوميديين العاديين الذين لم يحقّقوا الشهرة، غير أنني أخف ظلًّا من معظم الناس. السرّ هنا هو أن قلة قليلة من الناس يستطيعون الرسم جيدًا وكتابة النكات. وهذا المزيج من الأمرين هو ما يجعل ما أقوم به شيئًا نادرًا. وحين تضيف إلى ذلك خلفيتي العملية، فجأة يصير لديً موضوعٌ يندر أن تجد من رسامي الكاريكاتير من يفهمه من دون أن يعيشه».

فعندما تعجز عن الفوز بأن تكون الأفضل، يمكنك الفوز بأن تكون مختلفًا. وعن طريق المزج بين مهاراتك، يمكنك تقليل مستوى

التنافس، وتسهّل على نفسك الظهور. ويمكنك أن تقلّل من الحاجة إلى وجود مزية وراثية (أو سنوات من الممارسة) عن طريق إعادة كتابة القواعد. فاللاعب الجيّد يعمل بجد كي يفوز في اللعبة التي يلعبها الجميع. لكن اللاعب العظيم يخلق لعبة جديدة تناسب نقاط قوته وتتحاشى مواطن ضعفه.

في الجامعة، صممتُ موضوع تخصصي، الميكانيكا الحيوية، الذي هو مزيج من الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم التشريح. لم أكن ذكيًّا بما يكفي كي أبرز وسط الطلاب الذين يختارون الفيزياء أو الأحياء كمواد تخصّص، لذا خلقت لعبتي الخاصة. ولأنها كانت تناسبني - فقد اخترت فقط المواد التي كانت تثير اهتمامي - لم تكن الدراسة عبئًا ثقيلًا. كما كان من الأيسر أن أتجنّب الشَّرَك المتمثّل في مقارنة نفسي بالآخرين. فعلى أي حال، لم يكن هناك أحد آخر يأخذ هذه المواد معًا، فمن يمكنه إذًا أن يقول إنه أفضل مني أو أسوأ؟

يُعَدُّ التخصّص طريقة قوية للتغلب على «مصادفة» الجينات السيّئة. فكلما أتقنت مهارة معينة، صار من الأصعب على الآخرين التنافس معك. إن كثيرًا من لاعبي كمال الأجسام أقوى من لاعب مصارعة الذراعين العادي، لكن حتى لاعب كمال الأجسام الضخم يمكن أن يخسر في مصارعة الذراعين لأن بطل مصارعة الذراعين يمتلك نقاط قوة خاصّة للغاية. وحتى إذا لم تكن موهوبًا بصورة طبيعية، يمكنك دائمًا أن تفوز وذلك بأن تكون الأفضل في فئة محدودة للغاية.

إن الماء المغلي يجعل البطاطس طرية، ويجعل البيضة صلبة. ولا يمكنك التحكم في ما إذا كنت حبّة بطاطس أم بيضة، لكن يمكنك أن تختار أن تلعب لعبة تناسب طبيعتك. وإذا أمكنك العثور على بيئة أنسب، يمكنك تحويل الموقف بحيث لا تصير احتمالات خسارتك هي الأكبر بل احتمالات فوزك.

كيف تستغل جيناتك أفضل استغلال؟

إن جيناتنا لا تغنينا عن العمل الجاد، بل هي توضحه لنا. فهي تخبرنا بما علينا العمل عليه بجد. وبمجرد أن ندرك نقاط قوتنا، نعرف المواضع التي نقضي فيها وقتنا ونوجّه إليها طاقتنا. فنحن نعرف أي أنواع الفرص نسعى وراءها، وأي تحديات علينا تجنبها. وكلما فهمنا طبيعتنا بشكل أفضل، صارت استراتيجيتنا أفضل.

إن الاختلافات البيولوجية مهمة. ومع ذلك فمن الأجدى أن تركّز على ما إذا كنت تحقّق قدراتك بدلًا من مقارنة نفسك بشخص آخر. إن حقيقة وجود حد طبيعي لأي قدرة معينة ليس لها علاقة بوصولك إلى سقف قدراتك أو عدمه. فالناس ينشغلون بحقيقة أن لديهم حدودًا، إلى درجة أنهم نادرًا ما يبذلون الجهد المطلوب للاقتراب من هذه الحدود.

علاوة على ذلك، ليس بوسع الجينات أن تجعلك ناجحًا إذا لم تبذل المجهود المطلوب. نعم، من الممكن أن يكون ذلك المتدرب ذو الجسد المثالي أفضل منك من حيث التكوين الجيني، لكن إذا لم تتدرّب بالجدية نفسها التي يتدرّب هو بها، من المستحيل القول بما إذا كان تكوينك الجيني أفضل منه أو أسوأ. فما لم تعمل بجد مثل أولئك الذين تعجب بهم، إياك وأن تفسر نجاحهم على أنه نتيجة للحظ وحسب.

الخلاصة هي أن أحد أفضل الطرق لضمان أن تظل عاداتك مشبعة على المدى الطويل هو أن تختار السلوكيات التي تتوافق مع شخصيتك ومهاراتك. ولتعمل بجد على الأشياء التي يسهل عليك القيام بها.

ملخّص الفصل

- السر وراء تعظيم فرص نجاحك هو اختيار مجال المنافسة الصحيح.

- إذا اخترت العادة الصحيحة، سيكون تحقيق التقدّم سهلًا، وإذا اخترت العادة الخطأ، ستكون الحياة صراعًا.
- الجينات لا يمكن تغييرها بسهولة، وهذا يعني أنها تقدّم مزيّة كبيرة حين تكون الظروف مواتية، وتعد عائقًا ضخمًا حين تكون الظروف غير مواتية.
- تكون العادات أيسر حين تتوافق مع قدراتك الطبيعية. اختر العادات التي تناسبك.
- العب اللعبة التي تتماشى مع نقاط قوتك. وإذا لم تستطع العثور على لعبة تناسبك، اخلق واحدة.
- الجينات لا تغنينا عن العمل الجاد، بل هي توضحه لنا. فهي تخبرنا بما علينا العمل عليه بجد.

19

قاعدة جولديلوكس
كيف تحافظ على الدافعية في الحياة والعمل؟

في العام 1955 كانت مدينة ديزني لاند قد افتُتِحَت للتو في أنهايم بكاليفورنيا، حين دخلها صبي في العاشرة من عمره وطلب الحصول على وظيفة. كانت قوانين العمل وقتها غير صارمة وتمكّن الصبي من الحصول على وظيفة كبائع كتيبات ارشادية مقابل خمسين سنتًا للكتيب.

وفي غضون عام، كان الصبي قد انتقل إلى متجر ديزني السحري، وهناك تعلّم الحيل من الموظفين الأقدم منه. وقد جرب إلقاء النكات وألقى عروضًا بسيطة على الزوار. وسريعًا ما اكتشف أنه لم يكن يحب تأدية الخدع السحرية، وإنما التمثيل والإلقاء بصورة عامة. وقد وضع لنفسه هدفًا وهو أن يصبح ممثلًا كوميديًّا.

في سنوات مراهقته، بدأ إلقاء العروض في نوادٍ صغيرة في أنحاء لوس أنجلوس. كان الحضور قليل العدد وكان العرض قصيرًا. ونادرًا ما كان يبقى على خشبة المسرح أكثر من خمس دقائق. كانت غالبية الحاضرين منشغلين باحتساء الشراب أو الحديث مع أصدقائهم ولم يولونه اهتمامًا. وذات ليلة، قام بتأدية عرضه الكوميدي في ملهى خالٍ تمامًا من الرواد.

لم يكن عمله استثنائيًّا، لكن ما من شك في أنه كان يتحسّن. كانت عروضه الأولى لا تدوم أكثر من دقيقة أو دقيقتين. وحين كان في المدرسة الثانوية، امتدت عروضه لتصل إلى خمس دقائق، وبعدها بسنوات قليلة وصلت إلى عشر دقائق. وفي سن التاسعة عشرة، كان يقدّم عروضه أسبوعيًّا لمدة عشرين دقيقة في العرض الواحد. وقد كان عليه أن يقرأ ثلاث قصائد خلال العرض كي يجعل العرض طويلًا بما يكفي، غير أن مهاراته واصلت النمو.

وقد أمضى عقدًا كاملًا في التجريب، والتعديل، والممارسة. وبعد أن عمل كاتبًا تليفزيونيًّا لبعض الوقت، بدأ تدريجيًّا يحصل على فرص للظهور في البرامج الحوارية الكوميدية. وبحلول منتصف السبعينيات كان قد صار ضيفًا دائم الظهور في برامج مثل *The Tonight Show* و *Saturday Night Live*.

وأخيرًا، وبعد خمسة عشر عامًا من العمل، صار ذلك الشاب شهيرًا. وقد جاب ستين مدينة في ثلاثة وستين يومًا، ثم اثنتين وسبعين مدينة في ثمانين يومًا، ثم خمسًا وثمانين مدينة في تسعين يومًا. وحضر 18695 شخصًا أحد عروضه في أوهايو، كما بيعت 45 ألف تذكرة لعرضه الممتد لثلاثة أيام في نيويورك. لقد انطلق إلى القمة وصار واحدًا من أكثر المؤدين الكوميديين في عصره.

واسمه ستيف مارتن.

تمنحنا قصة مارتن منظورًا مدهشًا لما يتطلّبه الالتزام بالعادات على المدى الطويل. إن الأداء الكوميدي لا يناسب الجبناء. فمن الصعب تخيّل موقف يبث الخوف في قلوب معظم البشر أكثر من تأدية عرض وحيد على خشبة المسرح والفشل في إثارة ضحكة واحدة. ومع ذلك فقد واجه ستيف مارتن هذا الخوف كل أسبوع لثمانية عشر عامًا. وعن

هذا يقول: «أمضيت 10 سنوات في التعلّم، و4 سنوات في التنقيح، و4 سنوات من النجاح الساحق».

لماذا يلتزم بعض الناس، مثل مارتن بعاداتهم - سواء أكانت التدرّب على إلقاء النكات أو رسم الكاريكاتير أو العزف على الجيتار - بينما يجد معظمنا صعوبة في الحفاظ على الدافعية؟ كيف نصمّم العادات التي تجتذبنا بدلًا من تلك التي تنفّرنا؟ عكف العلماء على دراسة هذا السؤال لسنوات عدة. ورغم أنه لا يزال أمامنا الكثير لنتعلّمه، فإن واحدة من أكثر الإجابات الراسخة هي أن الطريق نحو الحفاظ على الدافعية وتحقيق مستويات عالية من الرغبة هي العمل على مهام «ذات صعوبة مقبولة».

إن الدماغ البشري يحب التحدّيات، لكن بشرط أن تكون هذه التحدّيات واقعة في منطقة الصعوبة المثالية. فإذا كنت تحب التنس وجربت أن تلعب مباراة جادة مع طفل في الرابعة من عمره، سرعان ما ستشعر بالملل. فالأمر أسهل مما ينبغي، وستربح كل نقطة. على النقيض من ذلك، إذا لعبت ضد لاعب محترف مثل روجر فيدرر أو سيرينا ويليامز، فسرعان ما ستفقد الحافز لأن المباراة ستكون شديدة الصعوبة.

الآن تدبّر الموقف حين تلعب مباراة تنس ضد خصم من نفس مستواك. خلال المباراة ستربح بعض النقاط وتخسر البعض الآخر. وستكون لديك فرصة طيبة للفوز، فقط إذا حاولت بجد. في هذه الحالة ستشحذ تركيزك، وستخبو المشتّتات، وستجد نفسك منغمسًا في المهمة التي بين يديك. فهذا التحدي ذو صعوبة مقبولة، وهو مثال رائع على قاعدة جولديلوكس.

تنص قاعدة جولديلوكس على أن البشر يشعرون بذروة التحفيز حين يعملون على مهام تقع تمامًا على حدود قدراتهم الحالية، بحيث لا تكون شديدة الصعوبة، ولا شديدة السهولة، بل مناسبة تمامًا.

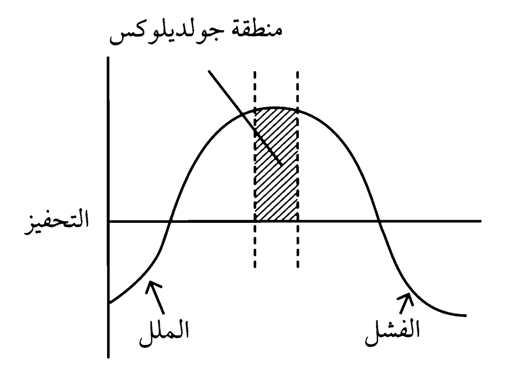
وتعد مسيرة ستيف مارتن المهنية نموذجًا ممتازًا على تطبيق قاعدة جولديلوكس. ففي كل عام، كان مارتن يزيد مدة عرضه الكوميدي، بواقع دقيقة أو دقيقتين فقط. فقد كان يضيف دومًا مادة جديدة، لكنه كذلك احتفظ ببضع نكات كان من المضمون أن تستثير الضحك. فكان يوجد قدرٍ كافٍ من الانتصارات يبقيه متحمسًا، وقدرٍ كافٍ من الأخطاء كي يواصل العمل بجد.

وحين تبدأ في ممارسة عادة جديدة، من المهم أن تجعل السلوك سهلًا بقدر الإمكان بحيث تستطيع التمسّك به، حتى حين لا تكون الظروف مثالية. وقد ناقشنا هذه النقطة بالتفصيل في القانون الثالث لتغيير السلوك.

لكن بمجرد أن تترسّخ العادة، من المهم أن تواصل التقدّم بطرق بسيطة. وهذه التحسينات البسيطة والتحديات الجديدة ستحافظ على حماستك ودافعيتك. وإذا أصبت منطقة جولديلوكس تمامًا، ستحقّق حالة التدفّق[1].

---

(1) لدي نظرية مفضلة عما يحدث حين نحقّق حالة التدفّق. ليست هذه النظرية مؤكّدة، بل هي من تخميني وحسب. يشير علماء النفس عمومًا إلى أن الدماغ يعمل على مستويين: النظام 1 والنظام 2. النظام 1 سريع وغريزي. وبصورة عامة فإن العمليات التي يمكن القيام بها بسرعة كبيرة (مثل العادات) يتحكّم فيها النظام 1. في الوقت عينه يتحكّم النظام 2 في عمليات التفكير الأبطأ والأكثر تطلبًا للجهد، مثل حساب الإجابة في اختبار للرياضيات. وفي ما يتعلّق بالتدفق، أود أن أتخيل النظامين 1 و2 وكأنهما واقعان على طرفين متقابلين لطيفي التفكير. وكلما كانت العملية المعرفية أكثر أوتوماتيكية، كانت أكثر ميلًا نحو جانب النظام 1 من الطيف. وكلما كانت العملية أكثر تطلبًا للجهد، مالت بدرجة أكبر نحو جانب النظام 2. والتدفق، بحسب ما أرى، يقع على حافة الموسى بين النظام 1 والنظام 2. فأنت تستخدم كل معارفك الأوتوماتيكية والضمنية المتّصلة بالمهمة، وفي الوقت ذاته تعمل بجد كي ترقى إلى التحدّي الكامن في ما وراء قدراتك. كلا المستويين يعملان بشكل كامل، ويعمل الجانب الشعوري والجانب اللاشعوري معًا في تناغم تام.



يحدث التحفيز الأقصى حين تواجه تحدّيًا ذا صعوبة مقبولة. ويعرف هذا في بحوث علم النفس باسم قانون يركيس - دودسون، والذي يصف المستوى المثالي من الحماسة بأنه النقطة الوسطى بين الملل والقلق.

وحالة التدفّق هي الحالة التي تشعر فيها بأنك «في المنطقة الصحيحة»، ومنغمسٌ تمامًا في النشاط. وقد حاول العلماء قياس هذا الشعور كميًّا، ووجدوا أنه من أجل تحقيق حالة التدفق، يجب أن تكون المهمة أصعب بنحو 4 في المائة من قدراتك الحالية. في الحياة الفعلية من الصعب عادة قياس صعوبة أي فعل بهذه الصورة، غير أن الفكرة الأساسية لقاعدة جولديلوكس تظلّ قائمة، وهي أن العمل على التحدّيات ذات الصعوبة المقبولة - مهامّ تقع على حدود قدراتك - يبدو شديد الأهمية للحفاظ على التحفيز.

يتطلّب التحسّن عمل موازنة دقيقة. وأنت بحاجة إلى البحث دوريًّا

عن التحديات التي تدفعك إلى حدود قدراتك بينما تحقّق في الوقت ذاته تقدّمًا كافيًا كي تظل محافظًا على تحفيزك. فالسلوكيات يجب أن تظل جديدة كي تواصل أنت الشعور بالانجذاب والإشباع. وعلى الأرجح يُعَدُ الملل هو العدو الأكبر في رحلة تحسين الذات.

كيف تحافظ على تركيزك حين تشعر بالملل وأنت تعمل على تحقيق أهدافك؟

بعد انتهاء مشواري الرياضي كلاعب بيسبول، تطلّعت إلى ممارسة رياضة جديدة، فانضممت إلى أحد فرق رفع الأثقال، وذات يوم زار أحد المدربين البارزين الصالة الرياضية التي نتدرّب فيها. كان هذا المدرب قد عمل مع آلاف الرياضيين على امتداد مساره المهني الطويل، منهم عدد من الرياضيين الأولمبيين. وبعد أن عرفته بنفسي بدأنا الحديث عن عملية التحسين.

سألته: «ما الفارق بين أفضل الرياضيين وبين كل شخص آخر؟ ما الذي يفعله الناجحون ولا يفعله سواهم؟».

ذَكَرَ لي عدة عوامل متوقّعة مثل: العوامل الوراثية والحظ والموهبة، غير أنه ذكر شيئًا آخر لم أكن أتوقّعه، إذ قال: «في نقطة ما ينحصر الأمر في القدرة على التغلب على مشاعر الملل من التدريب كل يوم، وأداء الرفعات نفسها مرارًا وتكرارًا».

فاجأتني إجابته لأنها طريقة مختلفة للتفكير بشأن أخلاقيات العمل. فالناس يتحدّثون عن «التحمس» للعمل على تحقيق أهدافهم. وسواء كنا بصدد العمل أو الرياضة أو الفن، فأنت تسمع الناس يقولون أشياء على غرار: «الأمر كله يعتمد على الشغف». أو «عليك أن ترغب في الأمر بحق». ونتيجة لذلك، يشعر كثير منا بالإحباط حين نفقد التركيز

أو الدافعية لأننا نظن أن الناجحين لديهم مخزون لا ينضب من الشغف. غير أن هذا المدرب كان يقول إن الأشخاص الناجحين بحق يشعرون بنقصان التحفيز شأنهم شأن غيرهم. والاختلاف هنا هو أنهم يجدون طريقة لمواصلة العمل رغم مشاعر الملل.

الإتقان يتطلّب تدريبًا. لكن كلما تدربت على شيء، صار هذا الشيء مملًا وروتينيًّا بدرجة أكبر. وبمجرد تحقيق المكاسب المبدئية ومعرفة ما علينا توقّعه، فإن اهتمامنا يبدأ في الخبو. بل وأحيانًا ما يحدث هذا بصورة أسرع من ذلك. كل ما عليك فعله هو الذهاب إلى صالة التدريبات بضعة أيام، أو نشر موضوعين على مدونتك في الموعد المحدّد، وحينها لن يبدو السماح لأحد الأيام بالانقضاء من دون عمل خطبًا جليلًا. فالأمور تسير على ما يرام. ومن السهل أن تجد لنفسك عذرًا كي تتوقّف يومًا عن الممارسة تحت زعم أن الأمور تسير على ما يرام.

إن التهديد الأكبر للنجاح ليس الفشل، وإنما الملل. فنحن نشعر بالملل من العادات لأنها تتوقّف عن إسعادنا. فالنتيجة تصير متوقّعة، وتصير عاداتنا عادية، ونبدأ في الحياة عن طريق التقدّم كي نسعى وراء التجديد. ربما هذا هو السبب انغماسنا في دائرة لا نهاية لها، إذ ننتقل من تدريب إلى آخر، ومن نظام غذائي إلى آخر، ومن فكرة عمل إلى أخرى. وبمجرد أن نشعر بأقل قدر من الانخفاض في الدافعية، نبدأ في التماس استراتيجية جديدة، حتى لو كانت القديمة لا تزال فعالة. وعن هذا قال مكيافيللي: «يرغب الرجال في التجديد إلى درجة أن أولئك الذين يبلون بلاءً حسنًا يرغبون في التغيير شأنهم شأن أولئك الذين يبلون بلاءً سيئًا».

ربما لهذا السبب نجد أن غالبية المنتجات التي تشكّل عادات هي

تلك التي تقدّم صورًا متواصلة من التجديد. فألعاب الفيديو تقدّم التجديد البصري، والمواد الإباحية تقدّم التجديد الجنسي، والطعام المرذول يقدم التجديد في المذاق، وكل خبرة من هذه الخبرات تقدّم عناصر متواصلة من المفاجأة.

في علم النفس، يعرف هذا باسم المكافأة المتفاوتة[1]. وتعد ماكينات المقامرة أبرز الأمثلة عليها. فالمقامر يُحَقِّقْ الفوز من حين لآخر، ويكون ذلك على فترات متفاوتة. فالوتيرة التي تأتي بها المكافآت تتباين. وهذا التفاوت يؤدّي إلى دفعات أكبر من الدوبامين، ويحسّن أداء الذاكرة، ويسرّع من عملية تكوين العادات.

إن المكافآت المتفاوتة لا تخلق توقًا - بمعنى أنك لا تستطيع أن تأخذ مكافأة تهم الناس، وتمنحها لهم على فترات متفاوتة، ثم تأمل أن يغير ذلك آراءهم - ولكنها وسيلة فعّالة لتعزيز التوق الذي نشعر به بالفعل لأنها تقلّل من الملل.

إن نقطة الرغبة المثالية تَتَحَقَّقْ حين تكون احتمالات النجاح والفشل متساوية. ففي نصف المرات ستحصل على ما تريد، وفي نصف المرات لن تحصل عليه. أنت فقط بحاجة إلى قدرٍ كافٍ من «المكاسب» كي تشعر بالإشباع وإلى قدر كافٍ من «الافتقار» كي تشعر

(1) تحقق اكتشاف المكافآت المتفاوتة بمحض الصدفة. فذات يوم في المختبر، انخفض مخزون كريات الطعام لدى عالم النفس الشهير بجامعة هارفرد، بي إف سكينر في إحدى التجارب، وكان صنع المزيد منها عملية مستهلكة للوقت لأنه كان يتعين عليه أن يحشر الكريات داخل ماكينة. وقد قاده هذا الموقف إلى التفكير فيما يلي: «لقد سألت نفسي لماذا يجب أن تكون كل ضغطة على الرافعة مُعزَّزة.» وقد قرر أن يعطي المكافآت إلى الفئران على نحو متقطع، ولدهشته فإن المنح المتفاوت للطعام لم يقلل من السلوك وإنما زاده في حقيقة الأمر.

بالرغبة. وهذه إحدى فوائد اتباع قاعدة جولديلوكس. فإذا كنت مهتمًّا بالفعل بعادة ما، يعد الإقدام على تحدٍ ذي صعوبة مقبولة طريقة جيدة للحفاظ على اهتمامك بها.

بطبيعة الحال ليست كل العادات تقدّم مكافآت متفاوتة، ولن تريد أن يحدث هذا على الدوام. فإذا كان جوجل يقدّم نتائج بحث مفيدة من حين لآخر وحسب، فسأتحوّل سريعًا إلى استخدم محرّك بحثي منافس. وإذا كانت خدمة أوبر تنقلني في نصف المرات التي أطلبها فقط، أشك بأنني سأستخدمها طويلًا. وإذا قمت بتنظيف أسناني بالخيط كل ليلة ولم ينتهِ بي الحال بفم نظيف إلا في بعض الأحيان، أعتقد بأنني سأتوقّف عن ذلك.

وسواء أكانت المكافآت متفاوتة أم لا، من المستحيل أن تظلّ أي عادة مثيرة للاهتمام على الدوام. ففي نقطة ما، يواجه الجميع التحدّي ذاته في رحلة التحسين الذاتي: إذ عليك أن تحبّ الملل.

كلنا لدينا أهدافًا نود إحرازها، وأحلامًا نريد تحقيقها، لكن بصرف النظر عما تحاول أن تجيده، فإذا كنت تعمل حين تكون الظروف مناسبة أو حين تشعر بالحماسة وحسب، فلن تصل إلى الاستمرارية الكافية لتحقيق نتائج بارزة.

يمكنني أن أضمن لك أنك لو تمكّنت من البدء في عادة وواصلت الالتزام بها، فستمر بك أيام ترغب فيها في التوقف. فعندما تبدأ عملًا ما، ستكون هناك أيام تشعر فيها بعدم الرغبة في الذهاب إلى العمل. وحين تكون في صالة التدريبات الرياضية، ستكون هناك مجموعات تمرين لا تُوَدُّ إكمالها. وحين يحين وقت الكتابة، ستمرّ بك أيام لا ترغب فيها في عمل ذلك. غير أن مغالبة الذات حين تشعر بالضيق أو الألم أو الاستنزاف هو ما يحدث الفارق بين الشخص المحترف والهاوي.

فالمحترفون يتمسّكون بروتينهم اليومي، بينما الهواة يسمحون لتقلبات الحياة بأن تمنعهم من الاستمرار. والمحترفون يعرفون ما يهمهم ويعملون على تحقيقه بكل جدية، بينما الهواة ينجرفون بعيدًا عن المسار الصحيح نتيجة ما يطرأ في حياتهم من أمور.

إن ديفيد كين، المؤلّف ومدرس التأمل، يشجّع طلابه على تجنّب ممارسة التأمل في الظروف المواتية وحسب. وبالمثل، أنت لا تريد أن تمارس الرياضة في الظروف المواتية وحسب، أو الكتابة في الظروف المواتية وحسب، أو أن تقتصر ممارستك لأي فعل على الظروف المواتية وحسب. فعندما تكون العادة مهمة بالفعل لك، عليك أن تكون مستعدًّا للالتزام بها تحت أي ظرف. والمحترفون يواظبون على الفعل حتى لو كانت حالتهم المزاجية ليست على ما يرام. فربما لا يستمتعون بالأمر، لكنهم يجدون طريقة للاستمرار فيه.

لقد مرّت عليَّ مجموعات تمرين لم أكن أرغب في إنهائها، غير أنني لم أندم قط على أنني أكملت تدريبي. ومرّت بي مقالات عدة لم أكن أرغب في كتابتها، غير أنني لم أندم قط على نشر مقالاتي في موعدها. وقد مرّت بي أيام كثيرة شعرت فيها بالرغبة في الاسترخاء، غير أنني لم أندم قط على الالتزام ومواصلة العمل على شيء مهم بالنسبة إليَّ.

والسبيل الوحيد إلى تحقيق التفوق هو أن تُفْتَتَنْ على الدوام بممارسة نفس الفعل مرارًا وتكرارًا. فأنت بحاجة إلى أن تحب الملل.

ملخّص الفصل

- تنصّ قاعدة جولديلوكس على أن البشر يشعرون بذروة التحفيز حين يعملون على مهامَّ تقع تمامًا على حدود قدراتهم الحالية.
- إن التهديد الأكبر للنجاح ليس الفشل، وإنما الملل.

- بينما تتحوّل العادات إلى روتين، فإنها تصير أقل إمتاعًا وإشباعًا. فنحن نشعر بالملل.
- أي شخص يمكنه أن يعمل بجد وأن يشعر بالتحفيز. غير أن القدرة على الاستمرار حين لا يكون العمل مثيرًا للاهتمام هي التي تحدث الفارق.
- المحترفون يتمسّكون بروتينهم اليومي، بينما الهواة يسمحون لتقلبات الحياة بأن تمنعهم من الاستمرار.

20

الجانب السلبي لبناء عادات حسنة

تبنّي العادات أساس الإتقان. في لعبة الشطرنج، لا يستطيع اللاعب التركيز على المستوى التالي من اللعبة إلا بعد أن تصير كل الحركات الأساسية للقطع أوتوماتيكية تمامًا. وكل معلومة جديدة يجري تذكّرها تفتح مساحة ذهنية لمزيد من التفكير المجهد. وينطبق هذا على أي مجال. فحينما تعرف الحركات البسيطة جيدًا بحيث تستطيع القيام بها من دون تفكير، ستصير حرًّا في الانتباه إلى المزيد من التفاصيل المُعَقّدة. وبهذه الطريقة تكون العادات بمنزلة العمود الفقري لأي مسعى نحو التفوّق.

ومع ذلك فإن فوائد العادات لها تكلفة. في البداية، كل عملية تكرار تُؤَدِّي إلى زيادة في الطلاقة والسرعة والمهارة. لكن بعد ذلك، وبينما تصير العادة أوتوماتيكية، فإنك تصير أقل انتباهًا للتغذية الراجعة، وتسقط في هوة التكرار اللاواعي، ويصير من الأسهل السماح للأخطاء بالحدوث. فحينما تؤدّي أداءً حسنًا بما فيه الكفاية وأنت في وضعية التوجيه الآلي، فإنك تتوقّف عن التفكير في الكيفية التي يمكن أن تتحسّن بها.

الجانب الإيجابي للعادات هو أننا نستطيع القيام بالأمور من دون تفكير، أما الجانب السلبي فهو أنك تعتاد على القيام بالأمور بطريقة معيّنة وتتوقّف عن الانتباه إلى الأخطاء البسيطة. فأنت تفترض أنك تتحسّن

لأنك تجني مزيدًا من الخبرة، بينما في الواقع أنت فقط تعزّز عاداتك الحالية، لا تحسنها. وفي الحقيقة، بيّنت بعض الأبحاث أنه بمجرد إتقان المهارة يحدث في المعتاد انخفاض بسيط في الأداء مع مرور الوقت.

في المعتاد لا يستدعي هذا الانخفاض البسيط في الأداء القلق. فأنت لست بحاجة إلى نظام من أجل التحسين المتواصل للكيفية التي تغسل بها أسنانك أو تربط بها حذاءك أو تصنع بها فنجان القهوة في الصباح. فمع عادات كهذه يكون المستوى المقبول كافيًا تمامًا. وكلما وجهت قدرًا أقل من الطاقة إلى الاختيارات التافهة، صار بوسعك توجيه المزيد من الطاقة إلى الأمور التي تهمّ حقًّا.

ومع ذلك، حين تريد تحقيق أقصى ما في وسعك، والوصول إلى مستوى أداء متميّز، ستكون بحاجة إلى أسلوب مختلف. فلا يمكنك تكرار الأفعال نفسها بصورة عمياء ثم تتوقّع أنك ستصير استثنائيًّا. فالعادات ضرورية للإتقان لكنها ليست كافية. وما تحتاجه هو مزيد من العادات الأوتوماتيكية والتدريب المتأني.

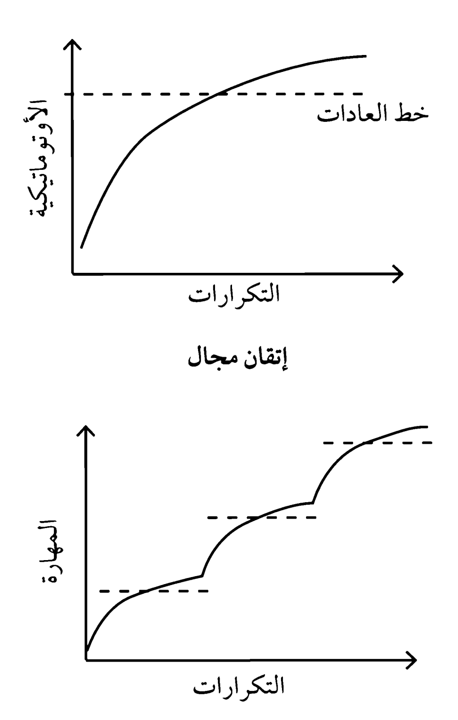
العادات + التدريب المتأني = الإتقان

لكي تكون عظيمًا، يجب أن تكون بعض المهارات أوتوماتيكية. فلاعبو كرة السلة يجب أن يكونوا قادرين على المناورة بالكرة من دون تفكير وذلك قبل إتقان تصويب الكرة بكل يد من اليدين. ويحتاج الجراحون إلى تكرار الشق الأول مرات عدّة بحيث يستطيعون القيام به وأعينهم مغمضة، وذلك حتى يستطيعوا التركيز على مئات المتغيّرات الأخرى التي تنشأ خلال الجراحة. لكن بعد إتقان العادة، عليك أن تعود إلى الجزء المجهد من العمل وأن تبدأ في بناء العادة التالية.

فالإتقان هو عملية حصر تركيزك على عنصر نجاح أساسي، وتكراره إلى أن تصير المهارة شيئًا غريزيًّا، ثم استخدام العادة الجديدة

كأساس للتقدّم إلى منطقة تطورك الجديدة. فالمهام القديمة تصير أيسر في المرة الثانية التي تُؤَدّيها فيها، لكنها لا تصير أيسر إجمالًا لأنك الآن تصب طاقتك على التحدّي التالي. وكل عادة تفتح مستوى جديدًا من الأداء. إنها دائرة مفرغة.

إتقان عادة واحدة



تتطلّب عملية الإتقان منك تحقيق تقدّم تلو الآخر، بحيث تبني كل عادة على تلك التي تسبقها حتى تصل إلى مستوى جديد من الأداء وتغرس داخلك نطاقًا أعلى من المهارات.

ورغم ما تتّسم به العادات من قوة، فإنك تحتاج إلى طريقة للبقاء واعيًا بسلوكك مع مرور الوقت، بحيث تستطيع مواصلة التنقيح والتحسّن. وتحديدًا في اللحظة التي تبدأ فيها في الشعور بأنك أتقنت مهارة جديدة - حين تبدو الأمور أوتوماتيكية وتصير مرتاحًا - سيتعيّن عليك أن تتجنّب الانزلاق إلى شرك الرضا عن الذات.

ما الحل؟ أسّس نظامًا للتدبّر والمراجعة.

كيف تراجع عاداتك وتُدخل التعديلات؟

في العام 1986، كان فريق لوس أنجلوس ليكرز يمتلك أفضل مجموعة من اللاعبين في تاريخه، لكن نادرًا ما يتذكّرهم الناس لذلك السبب. فقد بدأ الفريق موسم 1985 - 1986 في دوري الرابطة الوطنية لكرة السلة محقّقًا سجلًا مدهشًا إذ فاز في 29 مباراة وانهزم في خمس مباريات فقط. «كان العالمون بأمور اللعبة يقولون إنه ربما يكون الفريق الأفضل في تاريخ كرة السلة على الإطلاق». هكذا قال مدرب الفريق بات رايلي في أعقاب هذا الموسم. لكن من المثير للدهشة أن فريق الليكرز تعثر في الأدوار الإقصائية للعام 1986، وعانى من هزيمة في نهائي القسم الغربي أنهت موسمه. إن «الفريق الأفضل في تاريخ كرة السلة» لم يلعب حتى نهائي بطولة دوري الرابطة الوطنية لكرة السلة.

بعد هذه الضربة، شعر رايلي بالسأم من سماع كيف أن لاعبيه يمتلكون الكثير من الموهبة، وإلى أي مدى يعد هذا الفريق واعدًا. إنه لم يرغب في رؤية لمحات البراعة يعقبها خفت تدريجي في الأداء. وكان يريد من فريق الليكرز أن يحقّق أقصى ما تتيحه قدراته، ليلة تلو الأخرى. وفي صيف العام 1986 ابتكر رايلي خطة تحقّق له ذلك بالضبط، فابتكر نظامًا سمّاه برنامج المجهود المهني الأفضل.

ويشرح رايلي قائلًا: «حين ينضم اللاعبون إلى فريق الليكرز لأول مرة، نتتبّع إحصائيات كرة السلة الخاصة بهم وصولًا إلى المدرسة الثانوية. أطلق على هذه العملية اسم تسجيل أرقامهم. فنحن نبحث عن مقياس دقيق لما يستطيع اللاعب عمله، وبعد ذلك ندمجه في خطة الفريق، استنادًا إلى فكرة أنه سيواصل تقديم متوسطات الأداء الخاصة به ويحسّنها مع الوقت».

وبعد تحديد المستوى الأساسي لأداء اللاعب، أضاف رايلي خطوة محورية؛ إذ طلب من كل لاعب أن «يُحَسِّنْ أداءه بما لا يقل عن 1 بالمائة على مدار الموسم. وإذا نجح فسيكون هذا هو المجهود المهني الأفضل له». وعلى نحو مشابه لما فعله فريق الدراجات البريطاني الذي تناولناه بالنقاش في الفصل الأول، فقد سعى فريق الليكرز إلى الوصول إلى ذروة الأداء عن طريق التحسن قليلًا كل يوم.

وقد حرص رايلي على توضيح أن المجهود المهني الأفضل لا يتعلّق فقط بالنقاط أو الإحصائيات، وإنما يتعلّق بـ«تقديم أفضل مجهود روحي وذهني وبدني». إذ يحصل اللاعبون على نقاط مقابل «السماح للاعب الخصم بالارتطام بك مع معرفتك أنه سيرتكب خطأً، أو رمي نفسك نحو كرة لم يستحوذ عليها أحد، أو القفز لاسترداد الكرة سواء كنت من المرجح أن تحصل عليها أم لا، أو مساعدة زميل بعد أن يتخطّاه اللاعب الذي يفترض به مراقبته، وغير ذلك من أعمال «الأبطال المجهولين».

مثال على ذلك، لنفترض أن ماجيك جونسون – نجم فريق الليكرز في ذلك الوقت – سجل 11 نقطة، و8 متابعات، و12 تمريرة حاسمة، واستولى على الكرة مرتين، وفقد الكرة 5 مرات. أيضًا يحصل ماجيك جونسون على نقطة لقيامه بعمل «البطل المجهول» حين ألقى بنفسه

نحو كرة لم يستحوذ عليها أحد (1+). وأخيرًا، فقد لعب لمدة 33 دقيقة في هذه المباراة التخيلية.

الأرقام الموجبة (11 + 8 + 12 + 2 + 1) مجموعها 34. بعد ذلك نخصم 5 نقاط مقابل الكرات التي فقدها (34 – 5) ليكون الإجمالي 29. وأخيرًا، نقسم 29 على 33، وهو عدد الدقائق التي لعبها.

0.879 = 33 /29

المجهود المهني الأفضل لماجيك جونسون هنا سيساوي 879. تم حساب هذا الرقم لكل مباريات اللاعب، وكان متوسط المجهود المهني الأفضل هو الرقم الذي طُلب من اللاعب تحسينه بنسبة 1 بالمائة على مدار الموسم. وقد قارن رايلي رقم كل لاعب ليس فقط بأدائه السابق، وإنما أيضًا بأداء غيره من اللاعبين في الدوري. ويقول رايلي: «لقد صنّفنا أعضاء الفريق في مقابل خصومهم في الدوري الذين يلعبون في نفس المراكز ولهم نفس المهام في الملعب».

وتقول الكاتبة الرياضية جاكي ماكمولان: «كان رايلي يكتب أسماء أفضل اللاعبين أداءً في الدوري بحروف كبيرة على السبورة كل أسبوع، ويقارنهم باللاعبين المناظرين لهم في فريقه. كان اللاعبون ذوو الأداء الثابت الموثوق بهم يحرزون أرقامًا بين 600 و700، بينما كان صفوة اللاعبين يسجلون 800 على الأقل. أما ماجيك جونسون، الذي أحرز 138 رقمًا مزدوجًا ثلاثيًّا[1] في مساره المهني، فعادة ما كان يسجل أكثر من 1000».

كما شدد فريق الليكرز أيضًا على التقدّم السنوي عن طريق عقد

(1) الرقم المزدوج الثلاثي، triple double، يعني إحراز اللاعب 10 أو أكثر من النقاط والمتابعات والتمريرات الحاسمة في المباراة الواحدة (المترجم).

مقارنات تاريخية لبيانات المجهود المهني. ويقول رايلي: «كنا نضع بيانات شهر نوفمبر/ تشرين الثاني 1986 إلى جانب بيانات شهر نوفمبر 1985، ونبين للاعبين ما إذا كان أداؤهم قد تحسّن أم تدهور مقارنة بنفس النقطة من الموسم الماضي. بعد ذلك كما نريهم الأداء في ديسمبر/ كانون الأوّل 1986 في مقابل أداء شهر نوفمبر من العام نفسه».

بدأ فريق الليكرز في استخدام برنامج المجهود المهني الأفضل في أكتوبر/ تشرين الأوّل 1986. وبعدها بثمانية أشهر كانوا أبطال دوري الرابطة الوطنية لكرة السلة. وفي العام التالي، قاد بات رايلي فريقه للقب آخر وبهذا صار فريق الليكرز أول فريق منذ عشرين عامًا يفوز باللقب مرتين متتاليتين. وفي وقت لاحق قال رايلي: «الحفاظ على الجهد هو أهم شيء في أي مشروع. فسر النجاح هو تعلم كيفية فعل الأشياء بصورة صحيحة، ثم فعلها بنفس الطريقة كل مرة».

يعد برنامج المجهود المهني الأفضل مثالًا بارزًا على قوة التدبّر والمراجعة. لقد كان فريق الليكرز يمتلك الموهبة بالفعل، لكن ساعدهم ذلك البرنامج على استغلال قدراتهم أحسن استغلال، والتأكّد من تحسن عاداتهم بدلًا من تدهورها.

إن التدبر والمراجعة يتيحان التحسين طويل الأمد لكل العادات لأنهما يجعلانك واعيًا بالأخطاء ويساعدانك في تدبر الطرق الممكنة للتحسّن. ومن دون التدبّر، يمكننا انتحال الأعذار، وابتكار المبررات، والكذب على أنفسنا. فليس لدينا عملية لتحديد ما إذا كنا نؤدّي أفضل أم أسوأ مقارنة بالأمس.

ينخرط أبرز الشخصيات في جميع المجالات في أنواع مختلفة من عملية التدبّر والمراجعة، ولا يتعيّن أن تكون هذه العملية معقدة. يعد

العداء الكيني إليود كيبشوج أحد أعظم عدائي الماراثون في التاريخ، وهو بطل أولمبي. وهو لا يزال يدوّن ملاحظاته في أعقاب كل تدريب حتى يراجع ما سار عليه تدريبه اليوم ويبحث عن الجوانب التي يمكن أن يتحسّن فيها. وبالمثل، تسجّل السبّاحة الفائزة بميداليات ذهبية كاتي ليديكي تقييمها لأدائها على مقياس متدرج من 1 إلى 10، ويتضمّن ملاحظات عن التغذية وعن مدى جودة نومها. كما أنها تسجّل الأوقات التي تحرزها السباحات الأخريات. وفي نهاية كل أسبوع، يراجع مدربها ملاحظاتها ويضيف إليها أفكاره.

ولا ينطبق هذا على الرياضيين وحدهم. فعندما يكون المؤدّي الكوميدي كريس روك عاكفًا على إعداد مادة جديدة، فإنه يظهر في نوادٍ ليلية صغيرة لعشرات المرات ويختبر مئات النكات. وهو يجلب معه مفكّرة على خشبة المسرح ويسجل الأجزاء التي سارت على نحو طيب والأجزاء التي يحتاج إلى القيام فيها بتعديلات. والنكات القليلة التي تنجو من عملية التصفية هذه تشكّل العمود الفقري لعرضه الجديد.

أعرف مديرين تنفيذيين ومستثمرين يحتفظون بـ«سجل يومي للقرارات» يسجلون فيها القرارات الكبيرة التي يتّخذونها كل أسبوع، وسبب اتخاذهم لها، والنتائج التي يتوقّعونها. وهم يراجعون اختياراتهم في نهاية كل شهر، أو كل عام، ويرون المواضع التي كانوا فيها محقين، والمواضع التي كانوا فيها مخطئين[1].

إن عملية التحسين ليست متعلّقة فقط بتعلّم عادات جديدة، بل متعلّقة كذلك بتنقيحها. وتضمن عملية التدبّر والمراجعة لك أن تقضي

(1) أنشأت نموذجًا للقراء المهتمين بالاحتفاظ بسجل يومي لقراراتهم، وهو موجود كجزء من دورية القرارات على الرابط التالي:
atomichabits.com /journal.

وقتك في فعل الأشياء الصحيحة وتصويب المسار كلما لزم الأمر؛ مثل بات رايلي الذي ينقّح جهود لاعبي فريقه كل ليلة. فأنت لا تريد الاستمرار في التدرّب على عادة لو أنها صارت غير فعّالة.

بصورة شخصية، أقوم بشيئين أساسيين على سبيل التدبّر والمراجعة. ففي شهر ديسمبر/ كانون الأوّل من كل عام، أؤدي عملية «المراجعة السنوية»، والتي فيها أتدبر في العام الماضي. فأحصر عاداتي في ذلك العام عن طريق إحصاء عدد المقالات التي نشرتها، وعدد التدريبات التي قمت بها، وعدد الأماكن الجديدة التي زرتها، وغير ذلك من الأمور[1]. بعد ذلك، أُفكّر في ما حققته من تقدم (أو ما عجزت عن تحقيقه من تقدم) عن طريق الإجابة عن ثلاثة أسئلة:

1. ما الذي سار على نحو طيّب هذا العام؟
2. ما الذي لم يسرّ على نحو طيب هذا العام؟
3. ما الذي تعلّمته؟

بعدها بستة أشهر، حين يحلّ فصل الصيف، أقوم بملء «تقرير النزاهة». فأنا أرتكب الكثير من الأخطاء شأن غيري من البشر. ويساعدني تقرير النزاهة على إدراك المواضع التي أخطأت فيها ويحفّزني على الرجوع إلى المسار السليم. وأنا أستخدمه كفرصة لإعادة التشديد على قيمي الأساسية والتفكير في ما إذا كنت أعيش وفقًا لها أم لا. هذا هو الوقت الذي أُفكّر فيه في هويتي والكيفية التي أعمل بها لكي أكون الشخص الذي أريد أن أكونه[2].

---

(1) يمكنك الاطلاع على تقرير المراجعة السنوية السابق الخاص بي على الرابط التالي: jamesclear.com /annual – review.

(2) يمكنك الاطلاع على تقرير النزاهة السابق الخاص بي على الرابط التالي: jamesclear.com /integrity.

ويجيب تقرير النزاهة السنوي الخاص بي عن ثلاثة أسئلة:

1. ما هي القيم الجوهرية التي تقوم عليها حياتي وعملي؟
2. كيف أعيش وأعمل بنزاهة في الوقت الحالي؟
3. كيف أضع معيارًا أعلى لنفسي في المستقبل؟

هذان التقريران لا يستغرقان وقتًا طويلًا - مجرّد ساعات قليلة كل عام - غير أنهما يمثلان فترتي تنقيح مهمتين. فهما يمنعان الانزلاق التدريجي الذي يحدث حين لا أكون منتبهًا انتباهًا شديدًا. وهما يقدّمان تذكيرًا سنويًّا لي بأن أعيد التفكير في هويتي المنشودة وفي الكيفية التي تساعدني بها عاداتي على أن أصير الشخص الذي أريد أن أكونه. وهما يوضحان لي متى ينبغي عليَّ أن أحسّن عاداتي وأن أقدّم على تحدّيات جديدة، ومتى ينبغي عليَّ أن أدخر جهدي وأن أركز على الأساسيات.

إن التدبّر يجعل المرء يقدر الأمور تقديرًا سليمًا. فالعادات اليومية فعالة بفضل الكيفية التي تتراكم بها، غير أن الإفراط في القلق بشأن كل خيار من خيارات الحياة اليومية يشبه النظر إلى نفسك في المرآة من مسافة بوصة واحدة. فسيصير بوسعك أن ترى العيوب وستفقد القدرة على رؤية الصورة الكاملة. هذا قدر أكبر مما ينبغي من feedback. وعلى النقيض من ذلك فإن عدم مراجعة عاداتك مطلقًا يشبه عدم النظر إلى المرآة أبدًا. فأنت غير واعٍ للأخطاء البسيطة القابلة للإصلاح، بقعة على قميصك أو شيء من الطعام بين أسنانك. هذا قدر أقل مما ينبغي من feedback. أما التدبّر والمراجعة بين الحين والآخر فهما أشبه بالنظر إلى نفسك في المرآة من مسافة معقولة. فسيمكنك رؤية التغيّرات المهمة التي ينبغي القيام بها من دون التغافل عن رؤية الصورة الكاملة. فأنت تريد رؤية سلسلة الجبال كلها، وليس التركيز على كل قمة ووادٍ.

وأخيرًا، يُعَدُّ التدبّر والمراجعة وَقتًا مثاليًّا لإعادة النظر إلى واحد من أهم جوانب تغيير السلوك: الهوية.

كيف تتخلّص من المعتقدات التي تعيقك عن التقدّم؟

في البداية، يعد تكرار العادة أمرًا أساسيًّا من أجل بناء البراهين على هويتك المنشودة. لكن بينما يزداد تمسّكك بهذه الهوية الجديدة، فإن هذه المعتقدات نفسها يمكن أن تعيقك عن الوصول إلى المستوى التالي من النمو. وعندما تعمل هويتك ضدك فإنها تخلق نوعًا من «الكِبر» الذي يشجّعك على إنكار مواطن ضعفك ويمنعك من أن تنمو بحق. وهذا أحد العيوب الكبيرة لبناء العادات.

فكلما كانت الفكرة أكثر قدسية - بمعنى كلما صارت أكثر ارتباطًا بهويتنا - زاد مقدار دفاعنا عنها ضد أي نقد. ويمكنك رؤية هذا في كل صناعة، في المدرّس الذي يرفض طرق التدريس الإبداعية ويلتزم بخطط الدروس المجربة من قبل وحسب، وفي المدير المخضرم الذي يلتزم بإنجاز الأشياء بـ«الطريقة المعتادة» وحسب، وفي الجراح الذي يرفض أفكار زملاءه الأصغر سنًا، وفي الفرقة الموسيقية التي تنتج ألبومًا ساحق النجاح ثم تعجز عن إتْباعه بشيء ذي قيمة. فكلما زاد تعلّقنا بهويتنا، صار من الأصعب النمو وتجاوزها.

يتمثّل أحد الحلول في تجنّب جعل أي جانب واحد من هويتك جزءًا غالبًا مما أنت عليه. وحسب كلمات المستثمر بول غراهام فإن عليك أن «تبقي هويتك صغيرة». فكلما سمحت لمعتقد واحد بتحديد هويتك، قلّت قدرتك على التكيف حين تتحدّاك الحياة. فإذا ربطت كل شيء بكونك صانع ألعاب الفريق أو الشريك الأساسي في العمل أو أي شيء آخر، حينها فإن فقدان ذلك الجانب من حياتك سَيُدمّرُكَ تَدْمِيرًا. فإذا كنت شخصًا نباتيًّا ثم أصبت بحالة مرضية أجبرتك على تغيير نظامك الغذائي، ستعاني من أزمة هوية. وحين تتعلّق بدرجة مبالغ فيها بهوية واحدة، فإنك تصير سريع الانكسار. وحينها فإن فقدان شيء واحد سيعني فقدان ذاتك.

على مدار السواد الأعظم من شبابي، كان كوني رياضيًّا جزءًا عظيمًا من هويتي. وبعد أن انتهى مشواري كلاعب بيسبول وجدت صعوبة في العثور على ذاتي. فعندما تقضي حياتك كلّها وأنت تنظر إلى نفسك بصورة معيّنة ثم يختفي كل هذا، فمن تكون حينئذٍ؟

يتحدّث قُدَامَى العسكريين ورواد الأعمال السابقين عن شعور مشابه. فإذا كانت هويتك يُلَخِّصُهَا معتقد مثل «أنا جندي عظيم»، فما الذي سيحدث حين تنتهي فترة خدمتك؟ في حالة العديد من أصحاب الأعمال، تكون هويتهم شيئًا على غرار «أنا الرئيس التنفيذي» أو «أنا المؤسس». وإذا قضيت كل لحظة من لحظات اليقظة وأنت تعمل في شركتك التي أسستها، فكيف ستشعر بعد أن تبيعها؟

إن مفتاح تخفيف هذه الخسائر في الهوية هو إعادة تعريف ذاتك بحيث تحتفظ بالجوانب المهمّة من هويتك حتى إذا تغيّر دورك المحدّد.

- «أنا رياضي» تصبح «أنا شخص يتمتّع بالصلابة الذهنية ويحب التحديات البدنية».
- «أنا جندي عظيم» تتحوّل إلى «أنا شخص منضبط ويُعتمد عليه وعضو ممتاز في فريق».
- «أنا الرئيس التنفيذي» تترجم إلى «أنا شخص يبني الأشياء ويبتكرها».

حين تختار هويتك بفاعلية، فإنها يمكن أن تكون مرنة وليست هشّة وسهلة الكسر. ومثل الماء المتدفّق حول إحدى العقبات، فإن هويتك تعمل مع الظروف المتغيرة وليس ضدها.

والاقتباس التالي من كتاب داو دي جينغ يلخّص هذه الأفكار على نحو مثالي:

يولد الرجال طَيِّعِين وَسَهْلِي التشكيل،
أما الموتى فهم متصلّبون ومتخشّبون.
تولد النباتات غضة وطرية،
أما النباتات الميتة فجافة وسهلة الكسر.
وهكذا فأي شخص متصلّب وعديم المرونة
إنما يبتغي الموت.
وأي شخص طيِّع ومتأقلم
إنما يبتغي الحياة.
فالجاف المتصلّب سينكسر.
والطيِّع سهل التشكيل سيسود.

- لاو تسو

للعادات فوائد لا تعد ولا تحصى، غير أن الجانب السلبي لها هو أنها قد تحبسنا في أنماط مسبقة من التفكير والفعل، حتى بينما العالم يتغير من حولنا، فلا شيء يدوم. والحياة آخذة في التغيّر على الدوام، لذا فأنت بحاجة إلى التحقّق بصورة دورية كي ترى ما إذا كانت عاداتك ومعتقداتك القديمة لا تزال تفيدك أم لا.

إن نقص الوعي الذاتي سم زعاف. والتدبّر والمراجعة هما الترياق.

ملخّص الفصل

- الجانب الإيجابي للعادات هو أننا نستطيع فعل الأشياء من دون تفكير. والجانب السلبي هو أننا نتوقّف عن الانتباه إلى الأخطاء البسيطة.

- العادات + التدريب المتأني = الإتقان
- التدبّر والمراجعة هي العملية التي تمكّنك من أن تظل واعيًا بأدائك مع مرور الوقت.
- كلما زاد تعلّقنا بهوية ما، صار من الأصعب النمو وتجاوزها.

خاتمة

سرّ الحصول على نتائج دائمة

ثمة مثل يوناني قديم يعرف بـ«متناقضة سوريتيس»[1]، وهو يتحدّث عن التأثير الذي يمكن أن يحدثه فعل واحد بسيط حين يتكرّر لعدد كافٍ من المرات. وتذهب إحدى صور هذه المتناقضة إلى ما يلي: هل يمكن لعملة نقدية واحدة أن تجعل شخصًا ما ثريًّا؟ فإذا أعطيت الشخص مجموعة من عشر عملات، فلن يزعم أنه شخص ثري. لكن ماذا لو أضفت عملة أخرى، ثم أخرى، ثم أخرى؟ في نقطة ما سيتعيّن عليك الإقرار بأنه ليس باستطاعة شخص أن يكون ثريًّا ما لم تجعله عملة واحدة كذلك.

يمكن قول الشيء نفسك عن العادات الذرّية. هل يمكن لتغيير واحد بسيط أن يغيّر حياتك؟ من غير المرجح أن تقول ذلك. لكن ماذا لو أحدثت تغييرًا آخر، ثم آخر، ثم آخر؟ في نقطة ما سيتعيّن عليك الإقرار بأن حياتك تغيّرت بفعل تغيير واحد بسيط.

إن المقصد النهائي لتغيير العادات ليس القيام بتحسين واحد مقداره 1 بالمائة، وإنما الآلاف من هذه التحسينات. إنها مجموعة من العادات الذرية التي تتراكم، وكل منها يمثّل وحدة أساسية للنظام الإجمالي.

---

(1) كلمة سوريتيس، Sorites، مشتقة من كلمة يونانية أخرى هي *sorós*، وتعني الكومة أو التل.

في البداية، يمكن أن تبدو التحسينات البسيطة عديمة المعنى، لأنها تتضاءل إلى جوار ثقل المنظومة كلها. ومثلما لا تجعل عملة واحدة منك شخصًا ثريًّا، فإن تغييرًا إيجابيًّا واحدًا مثل التأمل لدقيقة أو قراءة صفحة واحدة في اليوم من غير المرجح أن يتسبّب في إحداث فارق ملحوظ.

لكن تدريجيًّا، وبينما تواصل مراكمة التغييرات البسيطة واحدًا فوق الآخر، يبدأ ميزان الحياة في التحرّك. ويكون كل تحسين أشبه بإضافة حبّة رمل إلى الجانب الإيجابي من الميزان، بحيث تميل الكفّة تدريجيًّا لصالحك. وفي النهاية، إذا واصلت الالتزام بعاداتك، ستصل إلى نقطة تميل فيها الكفة تمامًا. وفجأة يصير من الأيسر الالتزام بالعادات الحسنة. ويعمل ثقل النظام لصالحك بدلًا من أن يعمل ضدك.

على مدار هذا الكتاب طالعنا عشرات القصص لمجموعة من أفضل الأشخاص أداءً. فقرأنا قصص لاعبين أولمبيين حاصلين على ميداليات ذهبية، وفنانين حاصلين على جوائز، ورواد أعمال، وأطباء منقذين للحياة، ونجوم كوميديين، وكلهم استخدموا علم العادات الصغيرة كي يتقنوا حرفتهم ويقفزوا إلى قمة مجالاتهم. وكل شخص هؤلاء الأشخاص، وكل فريق من هذه الفرق، وكل شركة من هذه الشركات التي تناولناها كانت تواجه ظروفًا مختلفة، لكنها في النهاية تقدّمت بالطريقة نفسها: عن طريق الالتزام بالقيام بتحسينات بسيطة، مستدامة، ومتواصلة.

ليس النجاح هدفًا نصل إليه أو خط نهاية نجتازه، بل هو منظومة من التحسّن، وعملية لا نهائية من التنقيح. في الفصل الأول قلت: «إذا كنت تواجه صعوبة في تغيير عاداتك، فاعلم أن المشكلة ليست بك، بل المشكلة في النظام الذي تتبعه. ولا تكرّر العادات السيئة نفسها مرارًا وتكرارًا لأنك لا تريد التغيير، وإنما لأنك تتبع نظامًا خاطئًا في التغيير».

ومع اقتراب هذا الكتاب من نهايته، أتمنى أن يكون العكس هو الصحيح. فباستخدام القوانين الأربعة لتغيير السلوك، صار لديك مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات التي يمكنك استخدامها كي تبني نظمًا أفضل وتصوغ عادات أفضل. أحيانًا ستكون العادة صعبة التذكّر وسيكون عليها أن «تجعلها واضحة»، وأحيانًا أخرى لن تشعر بالرغبة في البدء وسيتعيّن عليك أن «تجعلها جذابة». وفي حالات عدة ستجد العادة شديدة الصعوبة، وسيتعيّن عليك أن «تجعلها سهلة»، وأحيانًا لن تشعر بالرغبة في الالتزام بها وسيتعيّن عليك أن «تجعلها مشبعة».

السلوكيات غير مجهدة هنا	السلوكيات صعبة هنا
واضحة	غير واضحة
جذّابة	غير جذّابة
سهلة	صعبة
مشبعة	غير مشبعة

يجدر بك أن تدفع عاداتك الحسنة نحو الجانب الأيمن من الطيف عن طريق جعلها واضحة وجذابة وسهلة ومشبعة. في الوقت ذاته عليك أن تدفع العادات السيئة نحو الجانب الأيسر عن طريق جعلها غير واضحة وغير جذابة وصعبة وغير مشبعة.

إنها عملية متواصلة، ولا وجود فيها لخط النهاية. فلا يوجد حل دائم. وكلما أردت التحسن، يمكنك العودة إلى القوانين الأربعة لتغيير السلوك إلى أن تجد عنق الزجاجة التالي. اجعلها واضحة، اجعلها جذابة، اجعلها سهلة، اجعلها مشبعة، مرارًا وتكرارًا. ابحث دائمًا عن الطريق التالي كي تتحسّن بنسبة 1 بالمائة.

إن السرَّ وراء الحصول على نتائج دائمة هو عدم التوقّف عن إجراء التحسينات. فستندهش مما يمكنك بناؤه إذا لم تتوقف وحسب. ستندهش من العمل الذي يمكنك إنجازه إذا لم تتوقّف عن العمل، وستندهش من الجسد الذي تستطيع بناءه إذا لم تتوقّف عن التدريب، وستندهش من المعارف التي ستجنيها إذا لم تتوقّف عن التعلم، وستندهش من الثروة التي ستحصل عليها إذا لم تتوقّف عن الادخار، وستندهش من الصداقات التي ستعقدها إذا لم تتوقّف عن الاهتمام. فالعادات الصغيرة لا يُضاف بعضها إلى جوار بعض وحسب، بل هي تتراكم وتتعاظم.

هذه هي قوة العادات الذرّية. تغييرات بسيطة، ونتائج مدهشة.

ملحق

ما الذي ينبغي أن تقرأه بعد ذلك؟

أشكرك جزيل الشكر على الوقت الذي أمضيته في قراءة هذا الكتاب. لقد أسعدني مشاركة عملي معك. وإذا كنت تبحث عن شيء آخر تقرأه، فاسمح لي أن أقدم بعض الاقتراحات.

إذا استمتعت بقراءة هذا الكتاب، فربما تحب الاطلاع على كتاباتي الأخرى كذلك. تُرسَل أحدث مقالاتي في نشرتي الإخبارية الأسبوعية المجانية. وسيكون المشتركون أيضًا أول من يسمع بشأن أحدث كتبي ومشروعاتي. وأخيرًا، بالإضافة إلى أعمالي الأخرى، كل عام أرسل للمشتركين قائمة قراءات تحوي كتبي المفضّلة لكتّاب آخرين تغطي طيفًا واسعًا من الموضوعات.

يمكنك الاشتراك على الرابط التالي:

atomichabits.com /newsletter

دروس بسيطة من القوانين الأربعة

في هذا الكتاب، قدّمت نموذجًا من أربع خطوات للسلوك الإنساني: الإشارة، التوق، الاستجابة، المكافأة. وإطار العمل هذا لا يعلمنا فقط كيف نبني عادات جديدة، وإنما يكشف كذلك عن رؤى مثيرة للاهتمام بشأن السلوك الإنساني.

مرحلة المشكلة		مرحلة الحل	
1. الإشارة	2. التوق	3. الاستجابة	4. المكافأة

وفي هذا القسم، جمعت بعض الدروس (وبعضًا من الأفكار البديهية) التي يؤكّدها هذا النموذج. والغرض من هذه الأمثلة هو إيضاح مدى فائدة واتساع نطاق هذا الإطار عند وصف السلوك الإنساني. وبمجرد أن تفهم هذا النموذج، سترى أمثلة عليه في كل مكان.

الوعي يأتي قبل الرغبة. ينشأ التوق حين تنسب المعنى لإشارة معينة. فيبني دماغك شعورًا أو إحساسًا لوصف موقفك الحالي، وهذا يعني أن التوق يمكن أن يحدث فقط بعد أن تكون قد لاحظت الفرصة.

السعادة ببساطة هي غياب الرغبة. عندما تلاحظ إشارة ما، لكنك لا ترغب في تغيير حالتك، فهذا يعني أنك راضٍ عن موقفك الحالي. فالسعادة لا تتمثّل في تحقيق المتعة (البهجة أو الإشباع)، وإنما تتمثّل في غياب الرغبة. فهي تتحقّق عندما لا يكون ثمة توق إلى الشعور

بشيء مختلف. والسعادة هي الحالة التي تدخلها حين لا ترغب في تغيير حالتك.

ومع ذلك فإن السعادة سريعة الزوال، لأن ثمة رغبة جديدة تأتي على الدوام. وكما قال كايد بودريس فإن «السعادة هي المسافة بين رغبة متحقّقة ورغبة أخرى جديدة آخذة في التشكّل». وبالمثل، المعاناة هي المسافة بين التوق إلى تغيير الحالة وبين تحقيق ذلك.

نحن نطارد «فكرة» المتعة. فنحن نسعى وراء صورة السعادة التي نرسمها في عقولنا. وحين يحلّ وقت الفعل، نحن لا ندري ما سيكون عليه الحال حين تتحقّق هذه الصورة (أو حتى ما إذا كانت ستشبعنا أم لا). ولا يتحقّق شعور الإشباع إلا بعد ذلك وحسب. هذا هو ما كان عالم الأعصاب النمساوي فيكتور فرانكل يعنيه حين قال إن السعادة لا يمكن السعي وراءها، بل هي تنبع من الداخل. إننا نسعى وراء إشباع الرغبة، أما المتعة فتنبع من الفعل.

يتحقّق السلام حين لا تحوّل ملاحظاتك إلى مشكلات. الخطوة الأولى في أي سلوك هي الملاحظة. فأنت تلاحظ إشارة ما، معلومة، أو حدثًا. وإذا لم تكن ترغب في اتخاذ فعل بناء على ما تلاحظه، فأنت إذًا في حالة سلام.

التوق يعني الرغبة في إصلاح كل شيء. والملاحظة من دون رغبة هي إدراك أنك لا تريد إصلاح كل شيء. فرغباتك لا تسيطر عليك، وأنت لا تتوق إلى تغيير حالتك. إن عقلك لا يولّد مشكلات لك كي تحلّها، بل أنت ببساطة تلاحظ ما حولك وتتعايش معه.

حين تكون لديك أسباب كافية، يمكنك إجابة أي سؤال عن الكيفية. كتب فريدريك نيتشه، الفيلسوف والشاعر الألماني، يقول: «من لديه سبب للعيش يستطيع تحمّل أي سؤال تقريبًا عن الكيفية». وهذه العبارة

تضم حقيقة مهمّة بشأن السلوك البشري. فإذا كان دافعك ورغبتك كبيرين بما يكفي (بمعنى سبب الفعل الذي تقوم به)، فستبادر بالفعل حتى حين يكون الفعل صعبًا. فالتوق العظيم يمكن أن يدفعك إلى فعل عظيم، حتى لو كانت الصعوبة كبيرة.

التحلّي بالفضول أفضل من التحلّي بالذكاء. إن التحلّي بالدافعية والفضول أهم من التحلّي بالذكاء لأن هاتين الصفتين تؤديان إلى الفعل. فالتحلّي بالذكاء لن يجلب لك أي نتائج في حد ذاته لأنه لا يدفعك إلى الفعل. فالرغبة، وليس الذكاء، هي ما تحفّز السلوك. وكما قال نافال رافيكانت فإن «السر وراء فعل أي شيء هو إذكاء الرغبة فيه أولًا».

المشاعر تحرّك السلوك. كل قرار هو قرار شعوري على مستوى ما. وبصرف النظر عن الأسباب المنطقية التي قد تدفعك إلى القيام بالفعل، فأنت تشعر بأنك مدفوع إلى العمل وفقها بسبب المشاعر. وفي الواقع، الأشخاص المصابون بتلف في مراكز الشعور في الدماغ يمكن أن يسردوا أسبابًا عديدة تدفعهم إلى الفعل، غير أنهم يحجمون عنه لأنهم لا يمتلكون مشاعر تُحَرِّكَهُمْ نحو الفعل. ولهذا السبب يأتي التوق قبل الاستجابة. فالمشاعر تأتي أولًا، ثم يتبعها السلوك.

العقلانية والمنطقية تأتيان بعد المشاعر. الحالة الأساسية للدماغ البشري هي الشعور، والحالة الثانوية هي التفكير. واستجابتنا الأولى - الجزء السريع اللاواعي من الدماغ - هي الشعور والترقّب. أما استجابتنا الثانية - الجزء البطيء الواعي من الدماغ - فهي الجزء الذي يقوم بعملية «التفكير».

يشير علماء النفس إلى هذا باسم النظام 1 (المشاعر والأحكام السريعة) في مقابل النظام 2 (التحليل المنطقي). تأتي المشاعر أولًا (النظام 1)، ولا تدخل العقلانية الصورة إلّا لاحقًا (النظام 2). ويعمل

هذا الترتيب بشكل عظيم حين يكون النظامان متوافقين، غير أنه يؤدّي إلى تفكير لا منطقي وعاطفي حين لا يكونان كذلك.

استجابتك تنحو إلى أن تتبع مشاعرك. إن أفكارنا وأفعالنا تقوم على ما نجده جذّابًا، وليس بالضرورة على ما نجده منطقيًّا. فيمكن أن يلاحظ شخصان المجموعة عينها من الحقائق لكنهما يستجيبان بصورة مختلفة لأنهما يمرران تلك الحقائق عبر مرشّحاتهما الشعورية المتباينة. وهذا من الأسباب التي تجعل الاحتكام إلى المشاعر أقوى من الاحتكام إلى المنطق. فإذا استطاع موضوع ما أن يمس مشاعر الشخص، فغالبًا لن يكترث البتة بالبيانات. ولهذا السبب يمكن أن تمثل المشاعر تهديدًا لعملية اتخاذ القرار الحكيمة.

بعبارة أخرى: معظم الناس يعتقدون بأن الاستجابة المعقولة هي الاستجابة التي تفيدهم: الاستجابة التي تشبع رغباتهم. ومن شأن تقييم الموقف من منظور شعوري محايد بدرجة أكبر أن يمكّنك من بناء استجابتك على البيانات لا على المشاعر.

المعاناة تدفع التقدم. إن مصدر كل صور المعاناة هو الرغبة في تغيير الحالة. وهذا أيضًا هو مصدر كل صور التقدّم. إن الرغبة في تغيير حالتك هي ما يدفعك إلى الفعل. فالاحتياج هو ما يدفع البشر إلى السعي وراء التحسّن، وتطوير تكنولوجيات جديدة، والوصول إلى مستوى أعلى. والتوق يجعلنا غير راضين، لكنه يدفعنا قدمًا. ومن دون التوق، نكون راضين ونفتقر إلى الطموح.

أفعالك تكشف إلى أي مدى ترغب في الشيء. إذا ما برحت تقول إن شيئًا ما هو أولوية لكنك لم تَقُمْ بأي فعل حياله، فاعلم حينها أنك لا تريده حقًّا. لقد حان وقت إجراء حوار صادق مع نفسك. وأفعالك تكشف عن دوافعك الحقيقية.

المكافأة تقع على الجانب الآخر من التضحية. إن الاستجابة (التضحية بالطاقة) دائمًا ما تسبق المكافأة (جني الموارد). ولا يتحقّق الشعور الطيّب الناتج عن الركض إلا بعد أن تركض بجد. فالمكافأة لا تتحقّق إلا بعد بذل الطاقة.

ضبط النفس صعب لأنه ليس مشبعًا. المكافأة هي النتيجة التي تشبع توقك. وهذا يجعل ضبط النفس غير فعال لأن كبح رغباتنا لا يؤدي عادة إلى إشباعها. إن مقاومة الإغراء لا تشبع توقك، بل هي تتجاهله وحسب. وهي تخلق مساحة لانقضاء التوق. ويتطلّب منك ضبط النفس أن تتخلّص من الرغبة بدلًا من أن تشبعها.

توقعاتنا تحدّد إشباعنا. إن الفجوة بين توقنا ومكافآتنا تحدّد إلى أي مدى نشعر بالإشباع بعد القيام بالفعل. وإذا كان عدم التوافق بين التوقعات والنتائج إيجابيًّا (مفاجأة وسعادة)، حينها من الأرجح أن نكرر السلوك في المستقبل. وإذا كان عدم التوافق سلبيًّا (إحباط وخيبة أمل)، حينها من غير المرجّح أن نكرّره.

على سبيل المثال، إذا توقّعت أن أحصل على 10 دولارات ثم حصلت على 100 دولار، ستشعر بسعادة عظيمة. وإذا توقّعت الحصول على 100 دولار ثم حصلت على 10 دولارات، ستشعر بالإحباط. إن توقّعاتك تغيّر شعورك بالرضا. فالخبرة المتوسطة التي تسبقها توقّعات عالية تكون مصدر إحباط. والخبرة المتوسطة التي تسبقها توقّعات منخفضة تكون مصدر سعادة. وحين يتساوى الإعجاب بالمكافأة والرغبة فيها، ستشعر حينها بالرضا.

الرضا = الإعجاب – الرغبة

هذه هي الحكمة التي تقوم عليها عبارة سينيكا الشهيرة «ليس الفقر أن تملك القليل، بل أن تتوق إلى الكثير». فإذا كانت احتياجاتك تفوق

قناعتك، ستكون غير راضٍ على الدوام. وبهذا فأنت تضع التركيز على المشكلة وليس على الحل.

السعادة أمر نسبي. عندما بدأت لأول مرة في مشاركة كتاباتي مع الجمهور، استغرقت ثلاثة أشهر حتى أصل إلى ألف مشترك. وحين حقّقت هذا الهدف المرحلي، أخبرت والديَّ وصديقتي الحميمة. ثم احتفلنا. كنت أشعر بالحماسة والاندفاع، وبعدها ببضع سنوات، أدركت أن ثمة ألف مشترك جديد يضافون إلى القائمة يوميًّا. ومع ذلك فلم أفكر حتى في أن أخبر أحدًا بالأمر، فقد كنت أشعر بأنه أمر عادي. كنت أحصل على النتائج أسرع بتسعين مرة مقارنة بذي قبل، لكني كنت أحصل على سعادة قليلة من هذا الأمر. واستغرقت بضعة أيام كي أدرك كيف كان من العبث ألا أحتفل بشيء كان يبدو حلمًا بعيد المنال منذ سنوات قليلة خلت.

آلام الفشل تتناسب طرديًّا مع علو التوقّعات. حين تكون الرغبة قوية، فإن عدم الحصول على النتيجة المنشودة يؤلم بحق. فالفشل في الحصول على شيء ترغب فيه بشدة يؤلم أكثر من الفشل في الحصول على شيء لم تكن تفكر فيه كثيرًا في المقام الأول. ولهذا السبب يقول الناس: «لا أريد أن أعقد آمالًا عالية على هذا الأمر».

المشاعر تأتي قبل السلوك وبعده. قبل الفعل، يوجد شعور يحفزك على العمل، شعور التوق. وبعد الفعل، يوجد شعور يعلّمك أن تكرّر الفعل في المستقبل، شعور المكافأة.

الإشارة > التوق (شعور) > الاستجابة > المكافأة (شعور)

إن شعورنا يؤثّر على تصرفاتنا، وتصرفاتنا تؤثر على شعورنا.

الرغبة تُبْدأ السلوك، والمتعة تديمه. إن الحاجة والحب هما المحفزان الرئيسيان للسلوك. فإذا لم يكن السلوك ممتعًا، فلن يكون لديك سبب للقيام به. فالرغبة والتوق هما ما يبدآن السلوك. لكن إذا لم

يكن السلوك ممتعًا، فلن يكون لديك سبب لتكراره. فالمتعة والإشباع هما ما يجعلان السلوك مستدامًا. إن الشعور بالتحفيز يدفعك إلى ممارسة السلوك، والشعور بالنجاح يدفعك إلى تكرار السلوك.

الأمل يتضاءل مع الخبرة، ويحل محله القبول. في المرة الأولى التي تظهر فيها فرصة ما، ثمة أمل يتعلّق بما يمكن أن تمثّله هذه الفرصة. وتكون توقّعاتك (توقك) مبنية بالكامل على الوعد. أما في المرة الثانية فأنت تبني توقّعك على أساس واقعي. فتبدأ في فهم كيف تسير العملية ويحل محل الأمل توقّع أدق وقبول للنتائج المرجحة.

هذا هو سبب انجذابنا باستمرار إلى أحدث خطط الحصول على الثراء السريع أو فقدان الوزن. فالخطط الجديدة تقدّم الأمل لأننا لا نمتلك خبرات نبني عليها توقعاتنا. والاستراتيجيات الجديدة تبدو أكثر قبولًا من القديمة لأنها تمدنا بأمل غير محدود. وكما قال أرسطو فإن «الشباب ينخدعون بسهولة لأنهم يسارعون بالأمل». وربما يمكن إعادة صياغة العبارة إلى «الشباب ينخدعون بسهولة لأنهم يأملون وحسب». فلا توجد خبرات يبنون عليها توقعاتهم. ففي البداية، يكون الأمل هو كل ما لديهم.

كيف تطبّق هذه الأفكار على عملك؟

على مر السنوات، تحدّثت أمام شركات واردة على قائمة مجلة فورتشن لأكبر 500 شركة، وكذلك أمام شركات ناشئة حول كيفية تطبيق علم العادات البسيطة من أجل إدارة العمل على نحو أكثر كفاءة وبناء منتجات أفضل. وقد جمعت العديد من الاستراتيجيات العملية في فصل إضافي قصير. وأعتقد بأنك ستجد فيه إضافة مفيدة للغاية إلى الأفكار الأساسية المذكورة في متن هذا الكتاب.

يمكنك تنزيل هذا الفصل من الرابط التالي:

atomichabits.com /business

كيف تطبّق هذه الأفكار على تربية الأبناء؟

من أكثر الأسئلة التي يوجّهها لي القراء شيوعًا السؤال التالي: «كيف أحمل أبنائي على القيام بهذه الأمور؟». إن الأفكار الواردة في هذا الكتاب تنطبق بشكل واسع على جميع صور السلوك البشري (فالمراهقون بشر أيضًا)، وهذا يعني أن من المفترض بك أن تجد كثيرًا من الاستراتيجيات المفيدة في هذا النص. ومع هذا فإن تربية الأبناء لها صعوبات خاصّة بها. وقد أدرجت فصلًا إضافيًّا فيه دليل مختصر لكيفية تطبيق هذه الأفكار تحديدًا على تربية الأبناء.

يمكنك تنزيل هذا الفصل من الرابط التالي:

atomichabits.com /parenting

شكر وتقدير

اعتمدتُ اعتمادًا كبيرًا على بعض الأشخاص خلال تأليف هذا الكتاب. وقبل أي شخص آخر، أود أن أشكر زوجتي كريستي، التي كانت جزءًا شديد الأهمية من عملية تأليف الكتاب. لقد لعبت كل دور يمكن لشخص أن يلعبه في تأليف الكتاب: الزوجة والصديقة والمعجبة والناقدة والمحررة والباحثة والمعالجة النفسية. وليس من قبيل المبالغة القول بأن هذا الكتاب ما كان ليظهر بهذه الصورة لولاها، بل ربما ما كان ليظهر إلى النور من الأساس. وشأن كل شيء آخر في حياتنا، فقد قمنا بهذا معًا.

ثانيًا، أعرب عن عميق امتناني إلى عائلتي، ليس فقط من أجل دعمهم وتشجيعهم لي على تأليف هذا الكتاب، ولكن أيضًا من أجل إيمانهم بي بصرف النظر عن المشروع الذي أعمل عليه. لقد استفدت من سنوات الدعم من والديَّ وجدودي وأشقائي. وعلى وجه التحديد، أريد أن تعرف أمي وأبي أنني أحبهما. إنه شعور خاص أن تعرف أن والديك هما أكبر معجبين بك.

ثالثًا، أشكر مساعدتي لينزي نوكلوس. في هذه النقطة، تستعصي وظيفتها على الوصف، لأنه طُلب منها القيام بكل شيء يمكن عمله تقريبًا من أجل شركة صغيرة. ولحسن الحظ فإن مهاراتها ومواهبها أكبر وأقوى من أسلوبي المتواضع في الإدارة. وثمة أجزاء من هذا الكتاب يرجع فيها الفضل إليها مثلما يرجع إليَّ. وأنا ممتن للغاية لمساعدتها.

أما عن محتوى الكتاب وعملية كتابته، فلدي قائمة طويلة من الأشخاص الذين أود أن أشكرهم. بدءًا ذي بدء، هناك عدد قليل من الأشخاص الذين تعلّمت منهم الكثير لدرجة أنها ستكون جريمة ألا أذكرهم بالاسم. لقد أثَّر ليو بابوتا وتشارلز دوهيج ونير إيال وبي جي فوج كثيرًا في أفكاري المتعلّقة بالعادات بطرق عدة مهمة. ويمكن العثور على مجهوداتهم وأفكارهم في أرجاء هذا الكتاب. وإذا كنت قد استمتعت بقراءة الكتاب، فأشجعك على قراءة أعمالهم أيضًا.

في مراحل عدة من الكتابة، استفدتُ من إرشاد العديد من المحررين الرائعين. أشكر بيتر جوزاردي على مصاحبته لي خلال المراحل المبكرة من عملية الكتابة، وعلى تحفيزه لي كلما احتجت إلى ذلك. كما أدين بالشكر إلى بليك أتوود وروبن ديلابو لتحويل مسوداتي المبدئية القبيحة مفرطة الطول إلى مخطوطة محكمة قابلة للقراءة. كما أشكر آن بارنغروفر على قدرتها على إضافة القليل من الرقي والأسلوب الشعري إلى كتاباتي.

أود كذلك أن أشكر الأشخاص العديدين الذين قرأوا النسخ المبكرة من مخطوطة الكتاب، ومنهم بروس آمونز ودارسي أنسيل وتيم بالارد وفيشال باردواج وشارلوت بلانك وجيروم بيرت وسيم كامبل وآل كارلوس ونيكي كيس وجولي تشانج وجيسون كولينز وديبرا كروي وروجر دولي وتياغو فورت ومات جارتلاند وأندرو جيرير وراندي جريفين وجون جيجانتي وآدام جيلبرت وستيفن جوينت وجيرمي هندون وجين هورفاث ويواكيم يانسون وجوش كاوفمان وآن كافانا وكريس كلاوس وزيك لوبيز وكادي ماكون وسِيد مادسين وكيرا ماكجراث وآمي ميتشل وآن مويس وستاسي موريس وتارا نيكول نيلسون وتايلور بيرسون وماكس شانك وتري شيلتون وجيسون شين وجاكوب جانجليديس وآري زيلماناو. لقد كان لآرائكم فضل كبير على الكتاب.

أشكر كذلك فريق عمل دار نشر آفري وبينجوين راندوم هاوس لتحويلهم هذا الكتاب إلى حقيقة. وأدين بشكر خاص إلى ناشرتي، ميجان نيومان، لصبرها اللامتناهي بينما كنت أواصل تأجيل المواعيد النهائية. لقد منحتني المساحة التي احتجتها كي أنتج كتابًا أفخر به وشجعت أفكاري في كل خطوة على الطريق. كما أشكر نينا لقدرتها على تنقيح كتاباتي مع الحفاظ على الرسالة الأصلية كما هي. وأشكر لينزي وفارين وكاسي وبقية فريق العمل في دار نشر بنجوين راندوم هاوس لنشر رسالة هذا الكتاب إلى عدد أكبر من الأشخاص ما كنت لأصل إليه وحدي. وأشكر بيت جارسو على تصميم الغلاف الجميل للطبعة الإنجليزية لهذا الكتاب.

كما أشكر وكيلتي الأدبية، ليزا ديمونا، لإرشادها وأفكارها في كل مرحلة من مراحل نشر الكتاب.

وأشكر أصدقائي وأفراد عائلتي الذين كانوا يسألونني: «كيف يسير الكتاب؟». وكانوا يشجّعونني حين كنت أجيب: «ببطء». أشكركم جميعًا. إن كل كاتب يواجه لحظات قليلة مظلمة عند تأليف أي كتاب، ويمكن لكلمة طيبة واحدة أن تكون كافية لدفعك إلى مواصلة العمل في اليوم التالي.

أنا متأكد من أن ثمة أشخاصًا نسيت ذكر أسمائهم، غير أنني أحتفظ بقائمة محدثة بها أسماء كل شخص أثّر على تفكيري بطريقة ذات معنى وذلك على الرابط التالي: jamesclear.com /thanks.

وأخيرًا، أشكرك عزيزي القارئ. إن الحياة قصيرة، وقد منحتني بعضًا من وقتك الثمين حين اخترت قراءة هذا الكتاب. أشكرك.

– مايو/ أيّار 2018

الفهرس